

Научная статья

Original article

УДК 338.012

doi: 10.55186/2413046X_2025_10_2_56

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЫБНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ И
ПРАКТИКА ИХ ПРИМЕНЕНИЯ**

**THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF
THE COMPETITIVENESS OF THE FISHING INDUSTRY AND THE
PRACTICE OF THEIR APPLICATION**



Ялунина Екатерина Николаевна, доктор экономических наук, профессор кафедры Конкурентного права и антимонопольного регулирования, Директор института непрерывного и дистанционного образования ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», (620144, Уральский ФО, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, д. 62/45) тел. +79028789441, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6606-8943/>, yalunina.1979@mail.ru

Матвеева Алла Ивановна, доктор философских наук, профессор кафедры Креативного управления и гуманитарных наук, Директор магистратуры ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», (620144, Уральский ФО, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, д. 62/45) тел. +79126175415, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0301-745X/>, matveevaa2011@yandex.ru

Потысьев Олег Иванович, кафедра Конкурентного права и антимонопольного регулирования ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», (620144, Уральский ФО, Свердловская

область, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, д. 62/45), тел. +79502073500, oleg_potysev@mail.ru

Yalunina Ekaterina Nikolaevna, Doctor of Economics, Professor of the Department of Competition Law and Antimonopoly Regulation, Director of the Institute of Continuing and Distance Education, Ural State University of Economics, (620144, Ural Federal District, Sverdlovsk Region, Yekaterinburg, 8 Marta str./Narodnaya Volya, 62/45) tel. +79028789441, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6606-8943> /, yalunina.1979@mail.ru

Matveeva Alla Ivanovna, Doctor of Philosophy, Professor of the Department of Creative Management and Humanities, Director of the Master's Degree Program, Ural State University of Economics, (620144, Ural Federal District, Sverdlovsk Region, Yekaterinburg, 8 Marta str./Narodnaya Volya, 62/45) tel. +79126175415, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0301-745X> /, matveevaa2011@yandex.ru

Potysev Oleg Ivanovich, Department of Competition Law and Antimonopoly Regulation, Ural State University of Economics, (620144, Ural Federal District, Sverdlovsk Region, Yekaterinburg, 8 Marta str./Narodnaya Volya, 62/45), tel. +79502073500, oleg_potysev@mail.ru

Аннотация. Инновационная деятельность предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности играет ключевую роль в развитии всего агропромышленного комплекса (АПК). Она выступает локомотивом, который тянет за собой всю отрасль, стимулируя рост производительности, снижения издержек, повышение качества продукции и создание новых рынков. Нами выделены направления развития агропромышленного комплекса в основе которых лежат инновационные решения, в частности: повышение эффективности сельскохозяйственного производства (пищевая промышленность, разрабатывая новые продукты и технологии, формирует спрос на инновационные виды сельскохозяйственного сырья, например, сорта с повышенным содержанием полезных веществ, адаптированные к определенным технологическим процессам; требования пищевой

промышленности к качеству, безопасности поставок сырья стимулирует сельскохозяйственных производителей к внедрению современных технологий, в частности земледелия, вертикального фермерства, биотехнологий; спрос на современные склады и транспорт; развитие систем прослеживаемости; использование цифровых технологий и логистических решений, которое позволяет сократить время доставки продукции, снизить издержки и обеспечить ее сохранность); создание новых рынков и расширение ассортимента продукции (пищевая промышленность разрабатывая новые продукты, создает новые рынки и удовлетворяет растущие потребности потребителей; высокое качество и инновационность российской пищевой продукции способствует развитию экспорта и укреплению позиций страны на мировом рынке); повышение конкурентоспособности агропромышленного комплекса (инновации позволяют снизить издержки производства как в сельском хозяйстве, так и в пищевой промышленности, что повышает конкурентоспособность продукции на внутреннем и внешнем рынках); улучшение качества продукции (инновационные технологии и системы контроля качества позволяют производить продукцию, отвечающую самым высоким требованиям потребителей). В статье рассматриваются ключевые аспекты конкурентоспособности предприятий рыбной промышленности как индикатор развития агропромышленного комплекса в условиях глобального рынка. Проведен анализ теоретических основ конкурентоспособности на макро-, мезо- и микроуровнях, включая концепции М. Портера, П. Кругмана, Р. Солоу и других ученых. Исследованы факторы, влияющие на рыночные позиции компаний: экологическая устойчивость, инновационные технологии, качество продукции, маркетинговые стратегии, глобализация поставок и государственная поддержка. Проведен сравнительный анализ ведущих российских и зарубежных компаний рыбной отрасли (Mowi, Nippon Suisan Kaisha, Maruha Nichiro, «Русская Аквакультура» и др.), выявлены их

конкурентные преимущества и стратегии адаптации к рыночным изменениям. С использованием SWOT- и PESTLE-анализа определены сильные и слабые стороны отрасли, перспективные направления развития и потенциальные угрозы. В статье сделан вывод о необходимости цифровизации, внедрения инновационных технологий и международной сертификации для повышения конкурентоспособности российских предприятий. Результаты исследования могут быть использованы для разработки стратегий управления предприятиями рыбной промышленности, а также в государственной политике поддержки отрасли.

Abstract. The innovative activity of food processing enterprises plays a key role in the development of the entire agro-industrial complex. It acts as a locomotive that pulls the entire industry along with it, stimulating productivity growth, cost reduction, product quality improvement and the creation of new markets. We have identified areas of development of the agro-industrial complex based on innovative solutions, in particular: improving the efficiency of agricultural production (the food industry, developing new products and technologies, creates demand for innovative types of agricultural raw materials, for example, varieties with a high content of nutrients adapted to certain technological processes; requirements of the food industry for quality, safety the supply of raw materials stimulates agricultural producers to introduce modern technologies, in particular agriculture, vertical farming, biotechnologies; the demand for modern creates new markets and meets the growing needs of consumers; high quality and innovative Russian food products contribute to the development of exports and strengthen the country's position in the global market); increase the competitiveness of the agro-industrial complex (innovations can reduce production costs in both agriculture and the food industry, which increases the competitiveness of products in domestic and foreign markets); product quality improvement (innovative technologies and quality control systems make it possible to produce products that meet the highest consumer requirements). The article examines the key aspects of the

competitiveness of fishing industry enterprises as an indicator of the development of the agro-industrial complex in a global market. The analysis of the theoretical foundations of competitiveness at the macro, meso and micro levels, including the concepts of M. Porter, P. Krugman, R. Solow and other scientists, is carried out. The factors influencing the companies' market positions are investigated: environmental sustainability, innovative technologies, product quality, marketing strategies, globalization of supplies and government support. A comparative analysis of the leading Russian and foreign companies in the fishing industry (Mowi, Nippon Suisan Kaisha, Maruha Nichiro, Russian Aquaculture, etc.) has been carried out, their competitive advantages and adaptation strategies to market changes have been identified. Using SWOT and PESTLE analysis, the strengths and weaknesses of the industry, promising areas of development and potential threats have been identified. The article concludes that digitalization, the introduction of innovative technologies and international certification are necessary to increase the competitiveness of Russian enterprises. The results of the research can be used to develop strategies for the management of fishing industry enterprises, as well as in government policy to support the industry.

Ключевые слова: конкурентоспособность, рыбная промышленность, аквакультура, устойчивое развитие, цифровизация, международная торговля, экологическая сертификация

Keywords: competitiveness, fishing industry, aquaculture, sustainable development, digitalization, international trade, environmental certification

Введение

Рыбная промышленность является одной из ключевых отраслей мировой экономики, обеспечивающей продовольственную безопасность, занятость населения и значительный вклад в международную торговлю. В условиях растущей глобализации и усиливающихся требований к экологической устойчивости компании вынуждены адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям, внедрять инновационные технологии и развивать

логистические цепочки поставок. Конкурентоспособность предприятий рыбной промышленности зависит от множества факторов, включая доступ к природным ресурсам, эффективность управления, инвестиции в технологические инновации и соблюдение международных стандартов устойчивого рыболовства.

В данной статье анализируются теоретические основы конкурентоспособности в рыбной промышленности, ключевые факторы, влияющие на рыночные позиции компаний, а также современные вызовы и перспективные направления развития отрасли. Особое внимание уделяется стратегическим аспектам повышения конкурентоспособности российских и зарубежных предприятий, включая внедрение цифровых технологий, развитие аквакультуры, экологическую сертификацию продукции и расширение международных рынков сбыта. Проведен сравнительный анализ ведущих компаний отрасли, а также SWOT- и PESTLE-анализ рыбной промышленности, позволяющий определить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, влияющие на динамику отрасли.

Настоящее исследование имеет практическую значимость, так как формирует научную основу для разработки стратегий повышения конкурентоспособности предприятий рыбной промышленности. Полученные результаты могут быть использованы как в стратегическом планировании бизнеса, так и в государственной политике поддержки отрасли на национальном и международном уровнях. Целью исследования является определение и обоснование стратегий повышения конкурентоспособности предприятий рыбной промышленности в условиях глобального рынка. Для этого анализируются ключевые факторы, влияющие на конкурентные позиции компаний, выявляются современные вызовы и перспективные направления развития отрасли, а также оцениваются инструменты управления конкурентоспособностью с учетом международных стандартов и передового опыта ведущих игроков рынка.

Материалы и методы. Исследование основано на комплексном анализе конкурентоспособности рыбной промышленности, включающем теоретические и эмпирические методы. Теоретическая база исследования опирается на концепции конкурентоспособности, представленные в трудах ведущих экономистов, включая М. Портера, П. Кругмана, Р. Солоу, Й. Шумпетера, С.Ю. Глазьева и других [1,2,3,4,5]. В рамках анализа рассмотрены современные подходы к оценке конкурентоспособности на макро-, мезо- и микроуровнях с учетом специфики рыбной промышленности.

В качестве эмпирической базы использованы статистические данные Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН (FAO), Всемирной торговой организации (ВТО), национальных статистических агентств и отраслевых отчетов. Проведен сравнительный анализ стратегий российских и зарубежных компаний рыбной отрасли, включая такие аспекты, как финансовые показатели, инновационный потенциал, маркетинговые стратегии и экологическая устойчивость. Применены экономико-статистические методы обработки данных, а также SWOT- и PESTLE-анализ для выявления ключевых внутренних и внешних факторов, влияющих на конкурентоспособность отрасли.

Кроме того, в исследовании использованы методы прогнозирования и стратегического планирования, направленные на определение перспективных направлений развития рыбной промышленности. Для изучения практического опыта рассмотрены кейсы успешных стратегий ведущих мировых компаний, таких как Mowi (Норвегия), Nippon Suisan Kaisha (Япония), Maruha Nichiro (Япония), «Русская Аквакультура» (Россия) и других. Полученные результаты позволили выработать практические рекомендации по повышению конкурентоспособности предприятий рыбной промышленности в условиях глобального рынка.

Результаты. Конкурентоспособность компании определяется её способностью эффективно использовать ресурсы, внедрять инновации и

адаптироваться к изменениям рыночной среды. В экономической теории конкурентоспособность рассматривается на трёх уровнях: макро-, мезо- и микроуровне. Под конкурентоспособностью рыбной промышленности понимаем многогранную категорию, которая требует применения целого комплекса научно-методологических подходов для ее всесторонней оценки и повышения с учетом внешних и внутренних факторов, которые зависят от системы управления самих предприятий. Нами систематизированы подходы, которые позволяют определить конкурентоспособность предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности (таблица 1).

Таблица 1 – Научно-методологические подходы конкурентоспособности рыбной промышленности

Подход	Экономическое содержание подхода	Методология	Практика применения
1. Системный подход	Рыбная промышленность как сложная система, включающая в себя следующие элементы: добыча, переработка, логистика, маркетинг, сбыт, научное обеспечение, государственное регулирование	Структурный анализ: выявление ключевых элементов системы и их взаимосвязей. Функциональный анализ: определение функций каждого элемента системы и их вклада в достижение общей цели – повышение конкурентоспособности. Процессный подход: оптимизация бизнес-процессов на всех этапах создания ценности.	Применение: позволяет выявить узкие места в системе и разработать комплексное решение для повышения ее эффективности. Например, анализ логистической цепочки может выявить неэффективные участки, приводящие к увеличению издержек и снижению конкурентоспособности.
2. Ресурсный подход	Конкурентное преимущество формируется на основе уникальных и ценных ресурсов и компетенций, которыми обладает предприятие.	Идентификация совокупного потенциала рыночного субъекта (ключевых ресурсов): определение материальных (технологии, оборудование, сырье) и нематериальных (знания, навыки, репутация, бренды) ресурсов. Оценка ценности, редкости, трудности	Позволяет предприятиям сосредоточиться на развитии тех ресурсов и компетенций, которое обеспечивают им наиболее устойчивое конкурентное преимущество. Пример: развитие технологий глубокой переработки рыбы может позволить предприятию выпускать продукцию с высокой

		имитации и организованности ресурсов: позволяет определить, какие ресурсы обеспечивают устойчивое конкурентное преимущество. Развитие ключевых компетенций: инвестиции в обучение работников предприятия, развитие инновационных технологий, создание сильного бренда.	добавленной стоимостью и конкурировать на премиальных рынках.
3.Маркетинговый подход	Ориентация на потребности потребителей и создание ценности для них является ключевым фактором конкурентоспособности.	Анализ рынка и потребителей: изучение потребностей, предпочтений и поведения потребителей, сегментация рынка. Разработка маркетинговой стратегии: определение целевых рынков, позиционирование продукции, разработка комплекса маркетинга (продукт, цена, продвижение, место). Развитие брендов: создание сильных брендов, ассоциирующихся с качеством, надежностью и инновациями.	Применение: позволяет предприятиям разрабатывать продукты и услуги, которые максимально соответствуют потребностям потребителей, и эффективно продвигать их на рынке. Пример: разработка новых видов рыбных консервов с учетом предпочтений разных групп потребителей.
4.Инновационный подход	Постоянное внедрение инноваций является необходимым условием поддержания конкурентоспособности в динамичной среде.	Формирование инновационной стратегии: определение приоритетных направлений инновационного развития. Развитие инновационной культуры: создание среды, способствующей генерации и внедрению новых идей. Инвестиции в НИОКР: поддержка научных исследований и разработок, направленных на создание новых продуктов, технологий, разработки инновационных продуктов и услуг.	Применение: позволяет предприятиям опережать конкурентов за счет внедрения новых технологий, разработки инновационных продуктов и услуг. Пример: разработка новых технологий аквакультуры может позволить увеличить объемы производства рыбы и снизить ее себестоимость.
5. Институциональный подход	Конкурентоспособность определяется не только внутренними факторами, но и внешними,	Анализ нормативно-правовой базы: оценка влияния законодательства на	Применение: позволяет определить, какие институциональные факторы ограничивают

	связанными с институциональной средой (государственное регулирование, поддержка, инфраструктура).	деятельность предприятий рыбной промышленности. Оценка эффективности государственной поддержки: анализ эффективности программ государственной поддержки, направленных на развитие рыбной промышленности. Развитие инфраструктуры: инвестиции в развитие портовой инфраструктуры, транспортной сети, рыбоперерабатывающих предприятий.	конкурентоспособность рыбной промышленности и разработать рекомендации по их устранению. Пример: совершенствование законодательства в области аквакультуры может стимулировать развитие этого сектора.
Экономическое моделирование	Использование математических моделей для количественной оценки влияния различных факторов на конкурентоспособность рыбной промышленности.	Построение эконометрических моделей: определение факторов, влияющих на конкурентоспособность, и установление количественных связей между ними. Оценка параметров моделей: использование статистических данных для оценки параметров моделей. Прогнозирование: использование моделей для прогнозирования развития рыбной промышленности и оценки эффективности различных мер государственной политики.	Применение: позволяет обосновать управленческие решения и оценить их экономический эффект. Пример: построение модели, связывающей объем добычи рыбы с инвестициями в модернизацию флота, может позволить оценить эффективность инвестиционных проектов.

Обозначенные подходы конкурентоспособности предприятий рыбной промышленности не являются универсальными. Наиболее эффективным является их комплексное применение, позволяющее получить всестороннее представление о факторах, влияющих на конкурентоспособность рыбной промышленности, и разработать эффективные стратегии ее повышения.

Современная рыбная промышленность сталкивается с множеством вызовов, включая изменение климата, перелов, рост издержек, геополитические риски, развитие альтернативных белковых источников,

изменение потребительских предпочтений и дефицит квалифицированных кадров. Однако инновационные технологии, устойчивые бизнес-модели и государственная поддержка создают значительные возможности для роста успешных стратегий адаптации к вызовам рынка через технологическое развитие и интеграцию устойчивых практик, что обеспечивает долгосрочную конкурентоспособность отрасли.

Мировая рыбная промышленность является одной из наиболее динамично развивающихся отраслей продовольственного сектора, обеспечивая занятость миллионов людей и формируя значительную долю мировой торговли продовольствием. В последние десятилетия наблюдается устойчивый рост производства, экспорта и потребления рыбы и морепродуктов, что обусловлено технологическими инновациями, увеличением аквакультуры и расширением международного сотрудничества.

По данным ФАО, в 2022 году общий объем производства водных биоресурсов составил 179 миллионов тонн, из которых 87 миллионов тонн приходилось на аквакультуру. Аквакультура становится ключевым источником роста отрасли, обеспечивая более 50% мирового производства рыбной продукции. Лидирующие страны-производители включают Китай (35% мирового производства), Индонезию (8,2%), Индию (7,6%), Вьетнам (5,5%) и Норвегию (3,7%) [6].

Спрос на рыбную продукцию стабильно увеличивается, особенно в странах с высокими темпами экономического развития и растущим средним классом, таких как Китай, Индия и Бразилия. В развитых странах, таких как США, Великобритания и Германия, акцент делается на сертифицированную, экологически устойчивую продукцию, что стимулирует производителей адаптироваться к новым стандартам, таким как MSC и ASC. Согласно прогнозам ФАО, к 2032 году мировое потребление рыбы на душу населения увеличится на 12%, достигнув 21,3 кг в год [6].

Развитие логистики и цифровых технологий способствует ускорению торговых процессов и улучшению отслеживаемости поставок. Ведущие мировые игроки, такие как Mowi (Норвегия), Nippon Suisan Kaisha (Япония), Maruha Nichiro (Япония) и «Русская Аквакультура» (Россия), активно инвестируют в модернизацию производственных процессов и внедрение автоматизированных систем контроля качества.

Вместе с тем, мировой рынок рыбной промышленности сталкивается с рядом вызовов, включая изменение климата, сокращение диких рыбных запасов, усиление экологических требований и геополитическую нестабильность. Введение новых регуляторных норм в Европейском Союзе и США приводит к изменению требований к рыболовству и переработке продукции, что влияет на структуру экспорта и импорта. Несмотря на эти вызовы, рыбная промышленность остается перспективным сектором глобальной экономики, демонстрируя стабильный рост и потенциал для дальнейшего расширения, что подтверждает проведенное исследование (Таблица 1)

Таблица 2 - SWOT-анализ рыбной промышленности в мировой экономике

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
Высокий мировой спрос на рыбную продукцию.	Ограниченность природных ресурсов, сокращение диких рыбных запасов.
Развитие технологий аквакультуры, обеспечивающих рост производства.	Высокая зависимость от климатических изменений и состояния морских экосистем.
Экспортный потенциал ведущих производителей (Норвегия, Китай, Чили, Россия).	Ограниченный доступ российских компаний к западным рынкам из-за санкций.
Рост экологически сертифицированной продукции, привлекающей потребителей в развитых странах.	Высокие затраты на сертификацию продукции и соответствие экологическим стандартам.
Инновационные технологии переработки и логистики.	Рост конкуренции со стороны искусственных заменителей рыбы.
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
Расширение аквакультуры и инвестирование в новые технологии.	Ужесточение международных экологических требований.
Увеличение потребления рыбной продукции в странах с развивающейся экономикой.	Рост конкуренции со стороны альтернативных белков (искусственная

	рыба, растительные заменители).
Диверсификация рынков сбыта, развитие логистики и цифровых платформ продаж.	Торговые ограничения и санкции, влияющие на международную торговлю.
Инвестирование в устойчивые методы производства и экологически чистые продукты.	Экономическая нестабильность и рост цен на топливо, влияющие на транспортные издержки.

Таким образом, численность населения в мире продолжает расти, что обуславливает увеличение спроса на продукты питания, в том числе и на рыбную продукцию. Повышение уровня жизни в развивающихся странах ведет к увеличению потребления рыбы и морепродуктов, особенно в Азии. Рыба и морепродукты признаны важным источником белка, омега-3 жирных кислот и других полезных веществ, что способствует росту их популярности среди потребителей, заботящихся о своем здоровье. Далее усилим анализ рыбной промышленности, применив один из инструментов диагностики конкурентоспособности рынка с целью выявления факторов, оказывающих влияние на тенденции, протекающие на рынке (таблица 2).

Таблица 3 - PESTLE-анализ рыбной промышленности

Фактор	Описание
Политические (Political)	Государственное регулирование и квотирование вылова рыбы, международные торговые соглашения и санкции, программы поддержки аквакультуры и устойчивого рыболовства.
Экономические (Economic)	Рост мирового спроса на морепродукты, инвестиции в переработку и технологии, увеличение затрат на логистику и топливо, колебания валютных курсов, влияющие на экспорт.
Социальные (Social)	Повышенный интерес к экологически чистой пище, рост потребления рыбы в развивающихся странах, снижение доверия к продукции без сертификации.
Технологические (Technological)	Развитие систем мониторинга и цифровизации производства, внедрение блокчейн-технологий в цепочки поставок, инновационные методы переработки и хранения рыбы.
Экологические (Environmental)	Влияние изменения климата на запасы рыбы, ужесточение стандартов устойчивого рыболовства, загрязнение океанов и сокращение биоразнообразия.
Правовые (Legal)	Новые регуляции ЕС и США по устойчивому рыболовству, обязательные экологические сертификации для выхода на международные рынки, повышенные штрафы за нарушение правил вылова.

Анализ конкурентной среды показывает, что рыбная промышленность обладает высоким потенциалом роста за счет аквакультуры, инноваций и экологических стандартов. Однако компании должны учитывать

международные регуляторные изменения, климатические факторы и изменения в потребительских предпочтениях, чтобы оставаться конкурентоспособными на мировом рынке.

Обсуждение результатов. Конкурентный потенциал компании определяется совокупностью факторов, включающих внутренние ресурсы, уровень инновационного развития и стратегическое позиционирование на рынке. Эффективное использование этих компонентов позволяет компаниям повышать свою конкурентоспособность и адаптироваться к изменяющимся условиям глобального рынка.

Внутренние ресурсы компании включают материальные, финансовые и человеческие активы. Ключевым фактором является наличие современной производственной инфраструктуры, эффективных цепочек поставок и доступ к сырьевым ресурсам. Например, «Русская Аквакультура» использует современные технологии переработки и контроля качества, что позволяет компании успешно конкурировать на международных рынках. Важную роль играет и финансовая устойчивость компании, определяющая её способность к долгосрочным инвестициям и развитию новых направлений деятельности. В 2023 году оборот «Русской Аквакультуры» составил 24 млрд рублей, что на 15% выше показателей предыдущего года [7]. В сравнении с российскими компаниями, такие мировые лидеры, как Mowi и Maruha Nichiro, обладают более диверсифицированной структурой производства. Mowi в 2023 году произвела 464 тысячи тонн рыбы и получила прибыль в размере 1,2 млрд долларов, что позволяет компании минимизировать риски колебаний спроса и изменения сырьевых рынков [8].

Использование искусственного интеллекта и больших данных для прогнозирования объемов производства и мониторинга состояния рыбных популяций становится важным элементом конкурентного преимущества. В то же время российские предприятия, такие как «Доброфлот», внедряют цифровые платформы для управления логистикой и продажами, но отстают

от ведущих международных компаний в автоматизации и инновациях в производстве. Рыночная позиция компании определяется её брендовым капиталом, репутацией и долей на рынке. В условиях высокой конкуренции особое значение приобретает маркетинговая стратегия, ориентированная на продвижение продукции с добавленной стоимостью. Например, норвежские производители лосося активно используют стратегии устойчивого брендинга, продвигая свою продукцию через сертификацию MSC и ASC. В то же время российские компании, такие как «Доброфлот», развивают новые каналы сбыта, включая маркетплейсы и цифровые платформы, расширяя присутствие на международных рынках [9].

Однако российские компании сталкиваются с ограничениями, связанными с доступом к западным рынкам из-за санкционных ограничений, что вынуждает их искать альтернативные рынки сбыта, такие как Китай и страны Ближнего Востока. В 2023 году экспорт российской рыбной продукции в Китай вырос на 18% и достиг 900 тысяч тонн [10].

Вывод

Таким образом, сравнительный анализ показывает, что зарубежные компании, такие как Mowi и Maruha Nichiro, обладают более высокой степенью цифровизации, устойчивого развития и международного присутствия. В то же время российские компании демонстрируют устойчивый рост, активно инвестируют в модернизацию производства и адаптируют бизнес-стратегии к изменяющимся условиям рынка. Для дальнейшего повышения конкурентоспособности российским компаниям необходимо ускоренное внедрение инновационных технологий, развитие глобальных логистических цепочек и усиление брендинга на международных рынках.

Результаты исследования показали, что конкурентоспособность предприятий рыбной промышленности определяется комплексом внутренних и внешних факторов, включая уровень технологического развития,

инновационный потенциал, маркетинговые стратегии и адаптивность к изменениям рыночной среды. Анализ стратегий ведущих мировых компаний позволил выявить несколько ключевых направлений, обеспечивающих повышение конкурентоспособности предприятий в данной отрасли.

Во-первых, развитие аквакультуры становится основным драйвером роста рыбной промышленности. По данным FAO, в 2022 году более 50% мирового производства рыбы приходилось на аквакультуру, а к 2032 году этот показатель может превысить 60%. Компании, активно инвестирующие в технологии искусственного разведения рыбы, такие как Mowi и Maruha Nichiro, демонстрируют устойчивый рост и высокую рентабельность. Российские компании, включая «Русскую Аквакультуру», также развивают данный сегмент, однако сталкиваются с инфраструктурными ограничениями и нехваткой инвестиционных ресурсов.

Во-вторых, экологическая сертификация и соответствие международным стандартам (MSC, ASC, ISO 22000) играют важную роль в выходе на зарубежные рынки. Норвежские и японские компании активно используют экологическую сертификацию как инструмент повышения доверия потребителей, что подтверждается высоким уровнем экспорта в страны ЕС и США. Российские предприятия также стремятся к международной сертификации, но из-за санкционных ограничений вынуждены переориентироваться на азиатские и ближневосточные рынки.

В-третьих, цифровизация производства и внедрение инновационных технологий (IoT, AI, автоматизированные системы мониторинга) значительно повышают эффективность рыбных хозяйств. Компании, внедряющие цифровые технологии управления логистикой и переработкой рыбы, демонстрируют более высокие финансовые показатели и сокращение производственных издержек. В этом аспекте российские предприятия пока уступают западным конкурентам, но предпринимают шаги по цифровизации,

например, используя автоматизированные системы управления на рыбоводных фермах.

Наконец, стратегическое партнерство и расширение географии сбыта являются важными факторами роста конкурентоспособности. Норвежские и японские компании активно развивают логистические сети и формируют долгосрочные контракты с крупными ритейлерами. Российские компании, столкнувшись с геополитическими ограничениями, ориентируются на развитие экспорта в Китай, Турцию и страны Ближнего Востока, где спрос на морепродукты остается высоким.

Таким образом, проведенное исследование подтвердило, что конкурентоспособность предприятий рыбной промышленности зависит от их способности адаптироваться к глобальным тенденциям, внедрять инновационные технологии и соответствовать международным стандартам. Полученные результаты могут быть использованы для разработки стратегий повышения конкурентоспособности российских компаний, направленных на диверсификацию рынков сбыта, цифровизацию производства и развитие устойчивых методов аквакультуры.

Список источников

1. Портер, М. Э. Конкурентное преимущество стран / М. Э. Портер. – Нью-Йорк: Free Press, 1990. – 855 с.
2. Кругман, П. Р. Международная экономика: теория и политика / П. Р. Кругман, М. Обстфельд. – Бостон: Пирсон Эддисон-Уэсли, 2009. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://archive.org/details/internationaleco0008krug>
3. Солоу, Р. М. Вклад в теорию экономического роста // Ежеквартальный журнал экономики. – 1956. – Том 70, № 1. – С. 65–94. – DOI: 10.2307/1884513.
4. Шумпетер, Й.А. Теория экономического развития: пер. с нем.. — Москва: Эксмо, 2007. — 864 с.

5. Глазьев, С. Ю. Регулирование инновационных процессов в новом технологическом и мирохозяйственном укладе // Экономическое возрождение России. – 2022. – № 2(72). – С. 24–27. – DOI: 10.37930/1990-9780-2022-2-72-24-27.
6. Продовольственная и сельскохозяйственная организация ООН (ФАО). Доклад ФАО: производство продукции рыболовства и аквакультуры в мире достигло исторического максимума. – 2024. – URL: <https://www.fao.org/newsroom/detail/fao-report-global-fisheries-and-aquaculture-production-reaches-a-new-record-high/ru>
7. Крупнейший производитель лосося: «Инвесторы склонны к морепродуктам» //РБК Бизнес. – 2023. – 28 ноября. – URL: <https://www.rbc.ru/business/28/11/2023/656112919a79472e4bc5f1b0>
8. Mowi: амбициозные планы по увеличению производства лососевых // Fish-Info. – 2024. – 10 октября. – URL: <https://fish-info.ru/news/mowi-ambitsioznye-plany-po-uvelicheniyu-proizvodstva-lososevykh/>
9. Как пандемия повлияла на промышленность Дальнего Востока // ТАСС. – URL: <https://xn--90afwkbbltp.xn--plai/news/smi-o-nas/kak-pandemiya-povliyala-na-dalnevostochnyu-promyshlennost-/>
10. Рыбный союз проанализировал динамику рыбной торговли с Китаем // Fishnews. – 2025. – 29 января. – URL: <https://fishnews.ru/news/51798>

References

1. Porter, M. E. The competitive advantage of countries / M. E. Porter. – New York:Free Press, 1990. – 855 p.
2. Krugman, P. R. International economics: theory and politics / P. R. Krugman, M. Obstfeld. – Boston: Pearson Addison-Wesley, 2009. –[Electronic resource]. – URL: <https://archive.org/details/internationaleco0008krug>
3. Solow, R. M. Contribution to the theory of economic growth // Quarterly Journal of Economics. – 1956. – Volume 70, No. 1. – pp. 65-94. – DOI: 10.2307/1884513.

4. Schumpeter, J.A. Theory of economic development: translated from German.. — Moscow: Eksmo, 2007. — 864 p.
5. Glazyev, S. Y. Regulation of innovation processes in the new technological and world economic order // Economic revival of Russia. – 2022. – № 2(72). – Pp. 24-27. – DOI: 10.37930/1990-9780-2022-2-72-24-27.
6. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). FAO report: Global fisheries and aquaculture production has reached a historic high. – 2024. – URL: <https://www.fao.org/newsroom/detail/fao-report-global-fisheries-and-aquaculture-production-reaches-a-new-record-high/ru>
7. The largest salmon producer: "Investors tend to seafood" //RBC Business. – 2023. – November 28. – URL: <https://www.rbc.ru/business/28/11/2023/656112919a79472e4bc5f1b0>
8. Mowi: ambitious plans to increase salmon production // Fish-Info. – 2024. – October 10. – URL: <https://fish-info.ru/news/mowi-ambitsioznye-plany-po-uvelicheniyu-proizvodstva-lososevykh/>
9. How the pandemic affected the industry of the Far East // TASS. – URL: [https://xn--90afwkbbltp.xn--plai/news/smi-o-nas/kak-pandemiya-povliyala-na-dalnevostochnuyu-promyshlennost- /](https://xn--90afwkbbltp.xn--plai/news/smi-o-nas/kak-pandemiya-povliyala-na-dalnevostochnuyu-promyshlennost-/)
10. The Fish Union analyzed the dynamics of fish trade with China // Fishnews. – 2025. – January 29. – URL: <https://fishnews.ru/ne>

© Ялунина Е.Н., Матвеева А.И., Потысьев О.И., 2025. Московский экономический журнал, 2025, № 2.