

УДК 339.5

**ДИАГНОСТИКА СТРУКТУРНЫХ РИСКОВ  
ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ-  
ИМПОРТЕРА НА ОСНОВЕ ИНДЕКСА ХЕРФИНДАЛЯ-ХИРШМАНА  
(НА ПРИМЕРЕ РЫНКА УПАКОВОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ)**

***Зверев Е.Д.***

*студент 4 курса,*

*Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна,*

*Санкт-Петербург, Россия*

***Неуструева А.С.***

*старший преподаватель кафедры бухгалтерского учета и аудита,*

*Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна,*

*Санкт-Петербург, Россия*

**Аннотация**

В статье представлен микроэкономический подход к диагностике структурных рисков внешнеэкономической деятельности малого предприятия-импортера в условиях переориентации внешней торговли Российской Федерации на азиатское направление в 2022–2025 гг. На примере оптового поставщика упаковочных материалов ООО «БАЛИС» (г. Владивосток) показано, что традиционные показатели рентабельности и ликвидности не выявляют ключевой угрозы устойчивости предприятия – концентрации поставочной базы по странам происхождения товара. Предложено использовать индекс Херфиндаля–Хиршмана (НИ), рассчитанный по юрисдикциям, в качестве индикатора структурного риска ВЭД. Проведен анализ финансовых результатов, цикла конверсии денежных средств и поставочной базы предприятия; идентифицированы четыре

проблемные зоны операционной модели и обоснованы направления их устранения с оценкой экономической эффективности.

**Ключевые слова:** внешнеэкономическая деятельность, международное сотрудничество, индекс Херфиндаля–Хиршмана, структурный риск, цикл конверсии денежных средств, платежный агент, система CIPS, рынок упаковочных материалов.

***DIAGNOSING THE STRUCTURAL RISKS OF AN IMPORTING ENTERPRISE'S FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY USING THE HERFINDAHL-HIRSCHMAN INDEX (A CASE STUDY OF THE PACKAGING MATERIALS MARKET)***

***Zverev E.D.***

*Fourth-year student,*

*Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design,*

*Saint Petersburg, Russia*

***Neustrueva A.S.***

*Senior Lecturer, Department of Accounting and Auditing,*

*Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design,*

*Saint Petersburg, Russia*

**Abstract**

The article presents a microeconomic approach to diagnosing the structural risks of a small importing enterprise's foreign economic activity amid the reorientation of Russia's foreign trade towards Asia in 2022–2025. Using the wholesale packaging-materials supplier LLC «BALIS» (Vladivostok) as a case study, the paper shows that conventional profitability and liquidity ratios fail to reveal the key threat to the firm's stability – the concentration of its supply base by country of origin. The Herfindahl–Hirschman Index (HHI) calculated by jurisdiction is proposed as an indicator of foreign-trade structural risk. The firm's financial results, cash conversion cycle and supply base are analysed; four problem zones of the operating

model are identified and measures to eliminate them are substantiated with an assessment of their economic efficiency.

**Keywords:** foreign economic activity, international cooperation, Herfindahl–Hirschman Index, structural risk, cash conversion cycle, payment agent, CIPS system, packaging materials market.

Современный этап развития российской экономики характеризуется фундаментальной трансформацией внешнеэкономических связей, вызванной изменением геополитической конъюнктуры и переориентацией товарных потоков с западноевропейского на азиатское направление. Рынок упаковочных материалов, один из системообразующих сегментов промышленного сектора Российской Федерации, в 2022-2025 гг. столкнулся с разрывом традиционных логистических цепочек, удорожанием импортного сырья и необходимостью оперативного замещения выбывших иностранных поставщиков. По итогам 2024 г. совокупный объем рынка достиг 1,75 трлн руб., а доля Китая в импорте полимерной упаковки выросла с 22 % в 2021 г. до 48 % в 2024 г. при сокращении доли стран Европейского союза [1]. В этих условиях развитие международного сотрудничества с азиатскими партнерами становится не только механизмом компенсации выпавших объемов, но и стратегическим инструментом повышения эффективности деятельности отечественных предприятий [2].

Вместе с тем переориентация на ограниченный круг азиатских юрисдикций порождает специфический класс угроз, который слабо улавливается классическим финансовым анализом, – структурные риски внешнеэкономической деятельности (ВЭД). Цель настоящей статьи – обосновать применение индекса Херфиндаля–Хиршмана, рассчитанного по странам происхождения товара, в качестве индикатора структурного риска ВЭД предприятия-импортера и продемонстрировать его диагностические

возможности на примере конкретного предприятия в сопоставлении с традиционными показателями эффективности.

Методологически оценка эффективности международного сотрудничества выстраивается на трех иерархических уровнях – макроэкономическом, институциональном и микроэкономическом [3]. Аналитическим фокусом работы выступает микроэкономический (фирменный) уровень, инструментарий которого включает факторное разложение рентабельности собственного капитала по модели Du Pont, расчет цикла конверсии денежных средств и оценку концентрации поставочной базы [4]. Сумма эффективностей отдельных участников взаимодействия не равна результирующей эффективности самого взаимодействия, что требует дополнения количественных индикаторов оценкой структурной устойчивости операционной модели [3].

Индекс Херфиндаля–Хиршмана, изначально разработанный в антимонопольной методологии для оценки рыночной концентрации, рассчитывается как сумма квадратов долей участников и в управлении цепями поставок используется как измеритель концентрации поставочной базы [5]:

$$HHI = \sum S_i^2, \quad (1)$$

где  $S_i$  – доля  $i$ -го поставщика (или страны происхождения) в стоимостном объеме закупок предприятия.

Согласно действующей редакции Merger Guidelines, значение HHI до 1 500 пунктов трактуется как низкая концентрация, 1 500-2 500 – умеренная, свыше 2 500 – высокая концентрация с признаками структурной уязвимости [5].

Цикл конверсии денежных средств (Cash Conversion Cycle, CCC) определяется как сумма периодов оборота запасов (DIO) и дебиторской

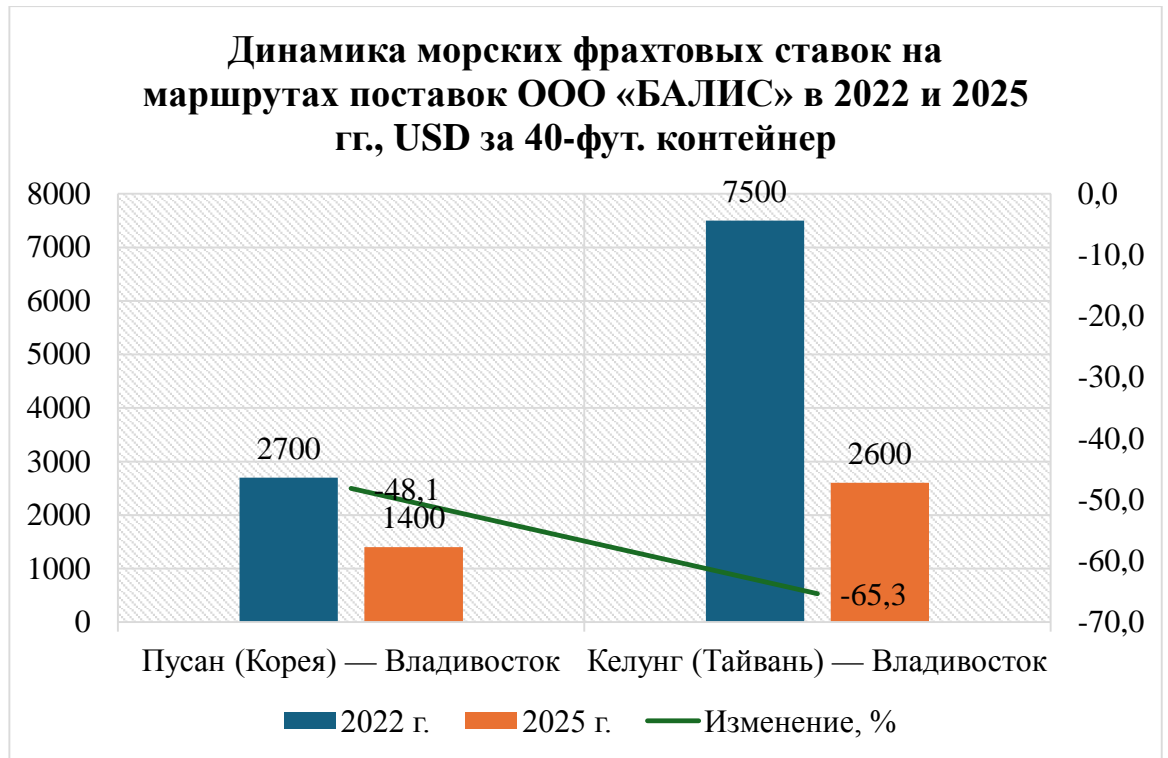
задолженности (DSO) за вычетом периода оборота кредиторской задолженности (DPO) [6]:

$$CCC = DIO + DSO - DPO, \quad (2)$$

Объектом исследования выступает общество с ограниченной ответственностью «БАЛИС» (г. Владивосток) – оптовый поставщик упаковочных материалов, осуществляющий импорт из Республики Корея и Тайваня. Предприятие реализует фокусную торгово-операционную модель: при среднесписочной численности два человека все ресурсоемкие функции (склад, транспорт, таможенное оформление, расчеты) переданы внешним контрагентам, а внутри сохранены лишь функции контрактации, ценообразования и финансового контроллинга. Поставочная база представлена пятью производителями, отношения с которыми носят долгосрочный характер: контракт с ведущим корейским поставщиком действует более семи лет.

Анализ финансовых результатов за 2023–2025 гг. обнаруживает внешне благополучную, но противоречивую картину. При последовательном сокращении выручки со 153,8 до 121,8 млн руб. предприятие нарастило чистую прибыль, а рентабельность продаж выросла с 13,22 % до 19,39 %. Источник этой динамики лежит не в ценовой или сбытовой политике, а во внешнем факторе – нормализации мирового рынка контейнерного фрахта после кризисных значений 2022 г. (рисунок 1).

Снижение ставки на маршруте Пусан – Владивосток с 2 700 до 1 400 долл. США (-48,1 %) и Килунг – Владивосток с 7 500 до 2 600 долл. США (-65,3 %) обеспечило опережающее падение себестоимости и прирост валовой маржи.



Составлено авторами на основе данных предприятия

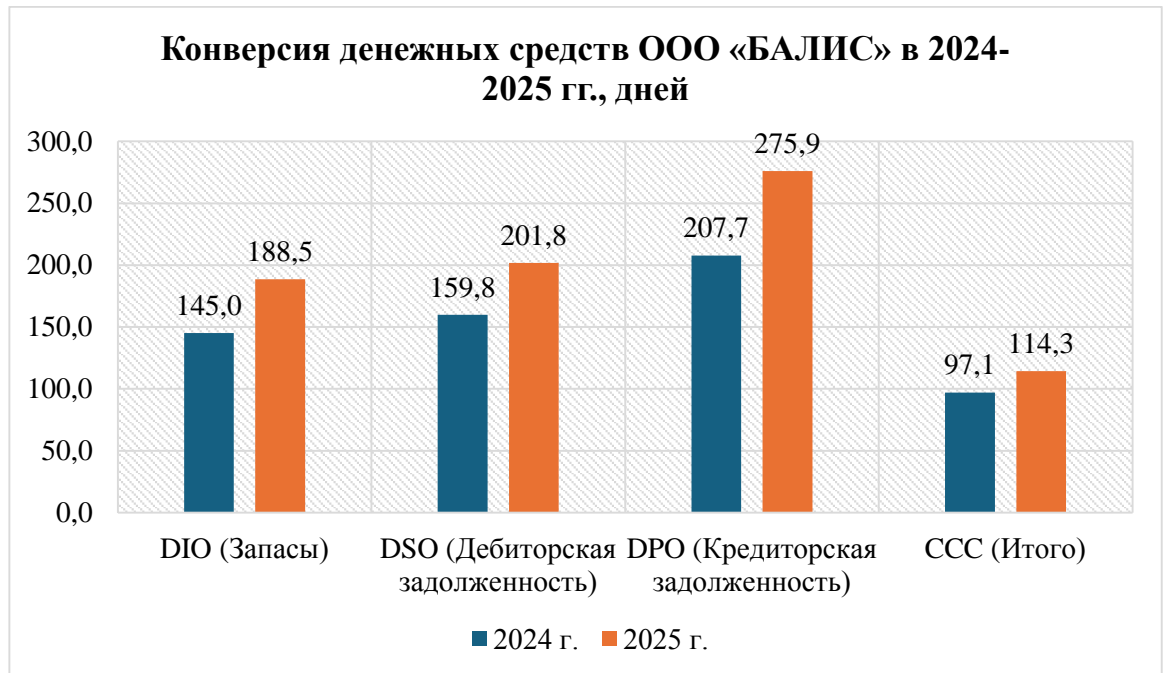
Рис. 1 – Динамика морских фрахтовых ставок на маршрутах поставок ООО «БАЛИС»

Факторное разложение рентабельности собственного капитала по модели Du Pont (таблица 1) подтверждает: прирост ROE достигнут исключительно за счет ценового параметра при одновременном ухудшении деловой активности – оборачиваемость активов снизилась с 1,32 до 1,04 оборота.

Таблица 1 – Факторное разложение рентабельности собственного капитала ООО «БАЛИС» по модели Du Pont

| Компонент                                     | 2024 г. | 2025 г. | Изменение   |
|---|---------|---------|-------------|
| Чистая рентабельность оборота, %              | 13,22   | 19,39   | +6,17 п. п. |
| Оборачиваемость активов, оборотов             | 1,32    | 1,04    | -0,28       |
| Коэффициент финансовой зависимости            | 1,97    | 1,92    | -0,05       |
| Рентабельность собственного капитала (ROE), % | 34,36   | 38,83   | +4,47 п. п. |

Замедление оборачиваемости активов отражает удлинение операционного цикла предприятия. Расчет компонентов цикла конверсии денежных средств по формуле (2) показывает рост ССС с 97,1 до 114,3 дней, при этом ключевым драйвером выступает период оборота дебиторской задолженности, увеличившийся со 159,8 до 201,8 дней (рисунок 2).



*Составлено авторами на основе данных предприятия*

Рис. 2 – Цикл конверсии денежных средств ООО «БАЛИС»

Принципиально важна экономическая природа этой дебиторской задолженности. В отличие от классической торговой компании, где она формируется отсрочками платежа покупателям, у импортера, работающего через платежных агентов, она наполняется суммами авансов, перечисленных в пользу иностранных поставщиков [6]. Таким образом, удлинение цикла не свидетельствует о неэффективном управлении расчетами с клиентами, а является структурной особенностью авансовой модели расчетов с азиатскими контрагентами в условиях санкционных ограничений на прямые трансграничные платежи. Эта особенность формирует повышенную

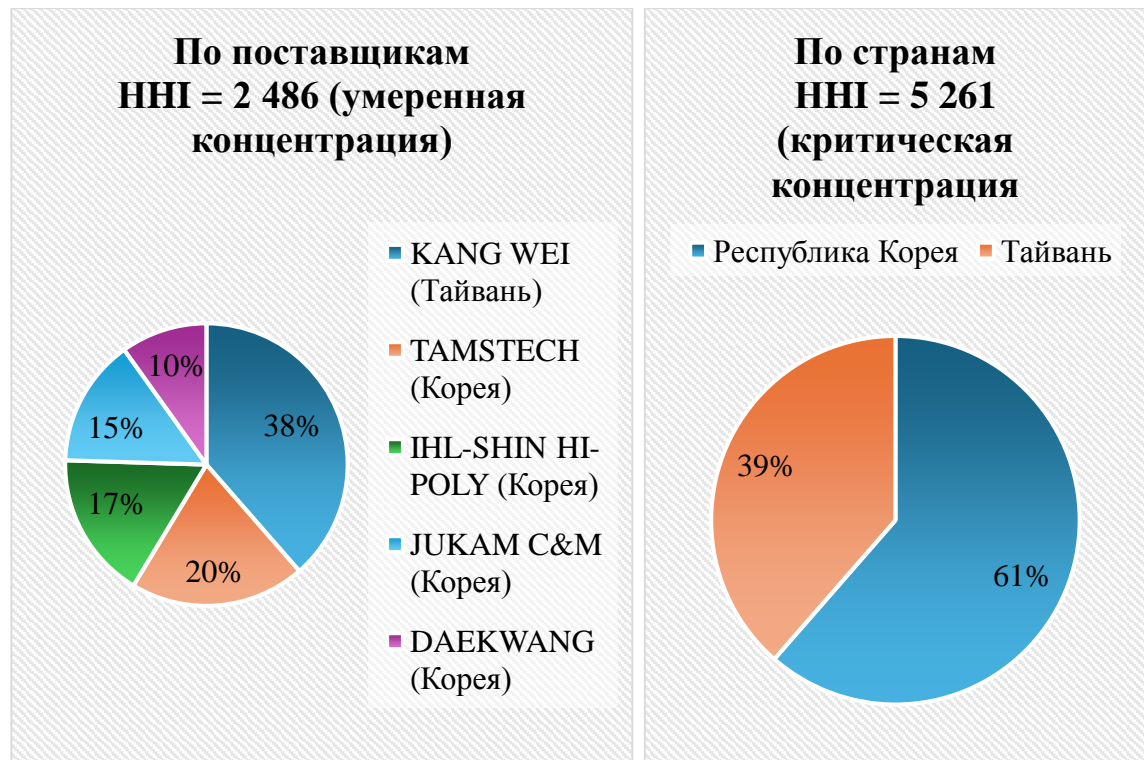
потребность в оборотном капитале и создает уязвимость предприятия к сбоям в системе международных расчетов.

Сводный финансовый профиль предприятия (таблица 2) демонстрирует, что по большинству традиционных индикаторов ООО «БАЛИС» выглядит благополучно: рентабельность продаж и собственного капитала существенно превышают отраслевые ориентиры, коэффициенты текущей и быстрой ликвидности находятся в нормативной зоне. Падение коэффициента абсолютной ликвидности до 0,011 объясняется не операционными проблемами, а распределением около 26,5 млн руб. прибыли участнику общества в форме дивидендов за двухлетний период.

Таблица 2 – Сводный финансовый профиль ООО «БАЛИС» на 31.12.2025 г.

| Показатель                           | Значение | Норматив       | Интерпретация  |
|--------------------------------------|----------|----------------|----------------|
| Рентабельность продаж (ROS), %       | 19,39    | 5-10           | Выше отрасли   |
| Рентабельность капитала (ROE), %     | 38,83    | 15-20          | Выше норматива |
| Коэффициент текущей ликвидности (CR) | 2,34     | $\geq 1,5-2,0$ | В норме        |
| Коэффициент быстрой ликвидности (QR) | 1,56     | $\geq 0,8-1,0$ | В норме        |
| Коэффициент абс. ликвидности (CAR)   | 0,011    | $\geq 0,2$     | Дивиденды      |
| Цикл конверсии средств (ССС), дней   | 114,3    | 60-90          | Удлинение      |

Однако именно в этой точке проявляется ограниченность традиционного финансового анализа: ни один из рассмотренных показателей не фиксирует главную угрозу устойчивости предприятия. Для ее выявления необходим структурный анализ поставочной базы на основе индекса Херфиндаля–Хиршмана. Расчет по формуле (1) дает два принципиально различающихся значения (рисунок 3).



*Составлено авторами на основе данных предприятия*

Рис. 3 – Структура поставочной базы ООО «БАЛИС» в 2025 году и индекс Херфиндаля-Хиршмана

В разрезе индивидуальных поставщиков ННІ составляет 2 486 пунктов, что соответствует верхней границе умеренной концентрации и не сигнализирует о критическом риске. Однако в разрезе стран происхождения товара индекс достигает 5 261 пункта – более чем вдвое выше порога высокой концентрации. За внешней диверсификацией пятью независимыми контрагентами скрывается глубокая юрисдикционная концентрация: 61,4 % закупок одновременно подвержены риску регуляторного воздействия на финансовую инфраструктуру Республики Корея. Риск усиливается товарной структурой: сенажная пленка (около 15 % выручки) поставляется исключительно корейскими производителями и не имеет альтернатив в действующем ассортименте.

Расхождение между двумя значениями ННІ и составляет основной диагностический результат: оценка концентрации только по поставщикам

систематически недооценивает структурный риск предприятия, работающего с ограниченным кругом стран. Дополнительным фактором уязвимости выступает расчетно-платежная инфраструктура. После отключения обслуживающих банков предприятия от прямых SWIFT-переводов расчеты с азиатскими поставщиками организованы через единственного активного платежного агента в нейтральной юрисдикции (ОАЭ) с агентским вознаграждением 1,29 % – на нижней границе рыночного диапазона, однако отсутствие подготовленного резервного канала формирует операционный риск. Кроме того, 61,4 % контрактов номинированы в долларах США, что создает концентрированную подверженность долларовому комплаенс-скринингу.

Систематизация результатов в формате расширенной матрицы SWOT с пересечениями стратегий позволяет идентифицировать четыре приоритетные проблемные зоны операционной модели: юрисдикционную концентрацию поставочной базы, отсутствие резервного платежного канала, валютную концентрацию контрактного портфеля в долларах США и удлинение операционного цикла. На устранение этих зон ориентирована программа из четырех мероприятий (таблица 3), методически связанная с пересечениями SWOT-матрицы.

Таблица 3 – Программа мероприятий по развитию международного сотрудничества ООО «БАЛИС»

| Мероприятие   | Срок, мес. | Бюджет, тыс. руб. | Целевой эффект              |
|---|------------|-------------------|-----------------------------|
| Введение альтернативного поставщика сенажной пленки в КНР | 6-9        | 420-550           | ННІ стран до 3 868          |
| Формирование резервного платежного канала                 | 2-3        | 80-120            | Устранение хрупкости канала |
| Перевод части контрактов на юаневую номинацию через CIPS  | 4-6        | 130-200           | Доля USD до 24,51 %         |

|  |     |       |                             |
|--|-----|-------|-----------------------------|
| Переход на базис поставки FCA Incoterms 2020 | 4-6 | 40-80 | Сокращение DIO на 8-14 дней |
|--|-----|-------|-----------------------------|

Ключевое мероприятие – введение альтернативного поставщика в Китайской Народной Республике с долей 15 % – снижает ННІ по странам происхождения на 1 393 пункта (с 5 261 до 3 868) и переводит поставочную базу из зоны критической в зону высокой концентрации. Выбор КНР обоснован институциональной зрелостью российско-китайской расчетной инфраструктуры: по итогам 2024 г. 95 % взаимных расчетов осуществляется в рублях и юанях, а через систему трансграничных межбанковских платежей CIPS проведено 8,2 млн транзакций на сумму 175,5 трлн юаней с приростом на 24,25 % [7]. Перевод части контрактов на юаневую номинацию через CIPS снижает долю долларовой номинации с 61,42 % до 24,51 % и выводит расчеты из-под долларowego комплаенс-скрининга, поскольку платежи в юанях через CIPS не задействуют американские банки-корреспонденты [8]. Переход на базис поставки FCA Incoterms 2020 для контейнерных отправок позволяет использовать благоприятную фрахтовую конъюнктуру через прямой выход на спотовый рынок [9].

Совокупный бюджет программы составляет 670-950 тыс. руб. (3-4 % чистой прибыли 2025 г.) и не требует привлечения внешнего финансирования. Квантифицируемый годовой эффект – около 1 026 тыс. руб.; при ставке дисконтирования 17 % годовых чистая приведенная стоимость на пятилетнем горизонте составляет 2 472 тыс. руб., индекс рентабельности – 4,05, простой срок окупаемости – 9,5 месяца. Однофакторный анализ чувствительности подтверждает устойчивость результата: NPV сохраняет положительное значение во всем диапазоне отклонений ключевых параметров, а в пессимистическом сценарии составляет около 1 422 тыс. руб.

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие выводы. Во-первых, традиционные показатели рентабельности и

ликвидности, при всей их информативности, не выявляют структурных рисков ВЭД предприятия-импортера: высокая рентабельность ООО «БАЛИС» сочетается с критической юрисдикционной концентрацией поставочной базы. Во-вторых, индекс Херфиндаля–Хиршмана, рассчитанный по странам происхождения товара, выступает чувствительным индикатором структурного риска: расхождение между ННІ по поставщикам (2 486) и ННІ по странам (5 261) количественно выражает скрытую уязвимость, не улавливаемую оценкой концентрации только по контрагентам. В-третьих, удлинение цикла конверсии денежных средств у импортера, работающего по авансовой модели, имеет структурную природу и отражает отвлечение средств в авансы иностранным поставщикам, а не неэффективность управления расчетами. Предложенный подход и алгоритм диагностики применимы в практической деятельности предприятий-импортеров для обоснования мероприятий по диверсификации поставочной базы, валютной структуры контрактов и резервированию платежных каналов в условиях нестабильной внешней среды.

### **Библиографический список:**

1. Промышленное производство. Раздел «Химическое производство. Производство резиновых и пластмассовых изделий» // Федеральная служба государственной статистики. – URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 15.05.2026).
2. Тищенко, Ю. С. Международное экономическое сотрудничество: теоретические аспекты / Ю. С. Тищенко // Российский внешнеэкономический вестник. – 2024. – № 4 (76). – С. 75–80.
3. Митяева, Н. В. Концептуальные основы эффективности международного сотрудничества в условиях цифровых трансформаций геоэкономического пространства / Н. В. Митяева, Е. А. Орехова, О. Ю.

Соколова // Известия Саратовского университета. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2021. – Т. 21, вып. 4. – С. 366–372.

4. Батаев, В. В. Многофакторный анализ и оптимизация операций по реализации внешнеэкономической деятельности промышленного предприятия / В. В. Батаев // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: Технические науки. – 2021. – Т. 29, № 3 (71). – С. 6–37.

5. U.S. Department of Justice and the Federal Trade Commission. Merger Guidelines. – 2023. – URL: <https://www.justice.gov/atr/2023-merger-guidelines> (дата обращения: 24.05.2026).

6. Кантемирова, М. А. Управление финансовым циклом как инструмент повышения эффективности предприятия / М. А. Кантемирова, А. А. Болатаева // Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени К. Л. Хетагурова. – 2022. – № 4. – С. 124–132.

7. CIPS Co., Ltd. Annual Report 2024: Cross-border Interbank Payment System. – URL: <https://www.cips.com.cn> (дата обращения: 24.05.2026).

8. Лисица, А. А. Оценка эффективности международного таможенного взаимодействия методом зеркального сопоставления статистических данных о внешней торговле / А. А. Лисица // Управление. – 2023. – Т. 11, № 1. – С. 40–50.

9. Incoterms® 2020: ICC Rules for the Use of Domestic and International Trade Terms. – Paris: International Chamber of Commerce, 2019. – Publication No. 723.