

видации ресурсов (материальных, временных, трудовых), которые не создают ценности для потребителя;

- исключить практику убыточности основной деятельности. Для этого следует пересмотреть цены и ассортимент, а именно: включить в производство продукцию с добавленной ценностью (сыры, йогурты и др.), одновременно исключив убыточные позиции, зафиксировать долгосрочные контракты с ограниченной отсрочкой платежа;

- улучшить результаты инвестиционной деятельности. С этой целью необходимо проверить все проекты на предмет их быстрой окупаемости, продать неиспользуемые активы, рефинансировать кредиты на более выгодных условиях;

- осуществлять ежемесячный контроль финансовых результатов по каждому продукту и подразделению, отслеживать точку безубыточности и незамедлительно корректировать цены и затраты.

Предложенные меры позволят решить задачу максимизации прибыли в организации и сделать ее менее зависимой от внешних компенсирующих факторов (прочих доходов текущей деятельности) и менее уязвимой к отрицательной инвестиционной и финансовой составляющим.

#### **Источник**

1. Годовой отчет ОАО «Звезда» за 2022–2024 гг. // Республиканский центральный депозитарий ценных бумаг. — URL: <https://www.centraldepo.by/uslugi/raskrytie-informatsii/emitents-reporting/> (дата обращения: 04.11.2025).

*СНИЛ «Экономика на грани»*

*Д. В. Колвзан, Ю. Д. Шибут*

Научный руководитель — Ю. Б. Вашкевич

## **СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МОДЕЛЕЙ ЦИФРОВОЙ КОНКУРЕНЦИИ В КИТАЕ И ЮЖНОЙ КОРЕЕ**

Современную экономику невозможно представить без цифровых технологий. За последние два десятилетия произошла глобальная трансформация, вызванная стремительным развитием цифровой экономики. Цифровые платформы, выросшие из технологических разработок, привели к появлению принципиально новых бизнес-моделей, продуктов и услуг. Кроме того, расширение использования онлайн-услуг во время пандемии позволило цифровым платформам стать более крупными и влиятельными [1].

Национальные особенности цифровой трансформации становятся ключевым фактором, определяющим структуру технологических рынков и спе-

цифику конкуренции на них. Наиболее яркими примерами являются Китай и Южная Корея — две страны с чрезвычайно развитой цифровой экономикой, но с принципиально разными путями ее организации.

Самой наглядной формой проявления монополистической конкуренции в Китае является деятельность технологических гигантов — Alibaba и Tencent. Хотя развитие компаний происходило по абсолютно разным сценариям, в конечном итоге они пришли к схожим результатам.

Стратегия Alibaba изначально фокусировалась на построении комплексной инфраструктуры для электронной коммерции. Начав свой путь в 1999 г. с B2B-платформы Alibaba.com, компания последовательно расширяла свое присутствие, запустив потребительский маркетплейс Taobao (2003) и B2C-платформу Tmall (2008) [2, 3]. Критически важным для формирования замкнутой экосистемы стало создание собственной платежной системы Alipay, которая решила проблему доверия между незнакомыми покупателями и продавцами. Успех на рынке электронной коммерции позволил Alibaba Group масштабировать свою модель и интегрироваться в смежные сферы, создав такие компании, как финтехгигант Ant Group, облачный провайдер Alibaba Cloud, логистическая сеть Cainiao Network и развлекательная платформа Youku. В результате сформировалась уникальная «покупательская вселенная», где пользователь может совершить покупку на Taobao, оплатив ее через систему Alipay, получить заказ, отслеживаемый через Cainiao, в то время как продавец использует облачные сервисы Alibaba Cloud для работы своего бизнеса — и все это в рамках единой экосистемы.

В отличие от коммерчески ориентированной модели Alibaba, Tencent избрала принципиально иной путь, построив свою империю вокруг социальных связей. Основанная в 1998 г. компания начала с мессенджера QQ, а в 2011 г. создала WeChat (Weixin), который превратился в суперприложение с более чем 1,3 млрд активных пользователей [4]. Уникальность WeChat заключается в создании платформы, где мини-программы (mini-programs) сторонних разработчиков — включая таких гигантов, как Pinduoduo, JD.com и Meituan — позволяют пользователям получать услуги, совершать покупки и решать повседневные задачи, не покидая приложение. Ключевым элементом этой экосистемы является WeChat Pay, который вместе с Alipay формирует дуополию на рынке мобильных платежей в Китае с совокупной долей около 90 % [5].

В то время как в Китае «новая форма монополистической конкуренции» проявляется в виде прямого столкновения многопрофильных экосистем, в Южной Корее она приняла форму стратегической дуополии с четким разделением сфер влияния между Naver и Kakao. Противостояние данных компаний представляет собой конкуренцию за создание наиболее привлекательной замкнутой среды без необходимости выхода из экосистемы.

Kakao Corp позиционирует себя как создатель «мессенджера KakaoTalk, который стал социальной инфраструктурой, меняющей жизнь людей» [6]. Этот тезис подтверждается статистикой: пользователями мессенджера являются более 97 % пользователей смартфонов в стране, что делает KakaoTalk

значительно более унифицирующей платформой, чем любая социальная сеть в других странах [7].

Стратегия Какао заключается в создании суперприложения, интегрирующего все необходимые услуги: Kakao T объединяет такси, вызов водителя и каршеринг; Kakao Pay и Kakao Bank формируют финансовый центр экосистемы; Kakao Games является ключевым игроком на рынке мобильного гейминга и др. [6]. KakaoTalk — не просто мессенджер, а операционная система для повседневной жизни в Южной Корее [7].

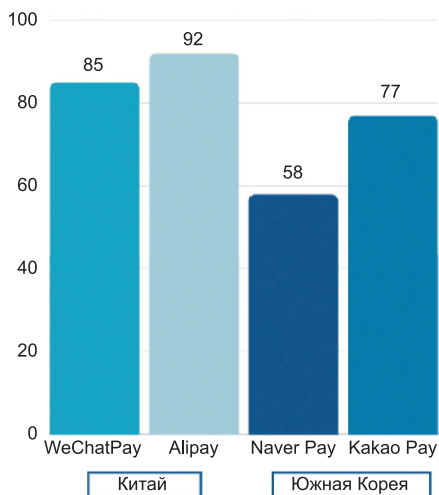
В отличие от социально ориентированной модели Какао, Naver построил свою экосистему на фундаменте поиска и информации. На официальном сайте компания заявляет о своей миссии как о «создании лучших возможностей для каждого» [8].

Ключевыми элементами экосистемы Naver являются: поисковой портал с долей рынка около 87 %, что превышает показатели Google в Южной Корее; Naver Smart Store — платформа электронной коммерции, интегрированная непосредственно в поисковую выдачу; Naver Pay — платежная система, обеспечивающая совершение покупок без покидания экосистемы. Особого внимания заслуживает модель Naver Smart Store, которая представляет собой прямую альтернативу китайскому Taobao. Пользователь, ищущий товар в поиске Naver, видит предложения от тысяч магазинов Smart Store и может совершить покупку не покидая экосистему [7].

Модели цифровой конкуренции в Китае и Южной Корее демонстрируют принципиально разные подходы к построению экосистем. В Китае сложилась модель открытого соперничества между многопрофильными гигантами: Alibaba построила «покупательскую вселенную» вокруг электронной коммерции с Taobao и Tmall, используя Alipay как ключевое платежное решение, в то время как Tencent создала экосистему на основе социальных связей через WeChat с интеграцией WeChat Pay. Эти две платформы ведут борьбу во всех сегментах цифрового рынка.

В отличие от китайской модели, в Южной Корее сформировалась стратегическая дуополия с четким разделом сфер влияния. Какао доминирует в области коммуникаций и повседневных услуг через мессенджер KakaoTalk с Kakao Pay, тогда как Naver контролирует информационное пространство и электронную коммерцию через поисковый портал и Naver Smart Store с собственной платежной системой Naver Pay. Ключевое отличие проявляется в структуре платежных рынков: в Китае Alipay и WeChat Pay ведут открытую войну за пользователей, в то время как в Южной Корее Kakao Pay и Naver Pay развиваются в рамках соответствующих экосистем с меньшим противостоянием, что наглядно демонстрирует рисунок.

Таким образом, современная цифровая экономика породила новую модель конкуренции, где успех определяется не долей на отдельном рынке, а способностью создавать замкнутые экосистемы. Проведенный анализ демонстрирует, что эта модель реализуется по-разному: в Китае через прямое столкновение многопрофильных гигантов, в Южной Корее — через стратегическое разделение сфер влияния. Оба случая подтверждают, что



Доля пользователей платежными системами в Китае и Южной Корее

Источники: собственная разработка на основе [5, 7].

национальные особенности продолжают играть важную роль в формировании цифровых рынков, определяя специфику конкурентной борьбы в условиях доминирования платформенных экосистем.

### Источники

1. Обеспечение соблюдения антимонопольного законодательства на цифровых рынках и в цифровых экосистемах: проблемы и возможные решения // UNCTAD. — URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/ciclpd74\\_ru.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ciclpd74_ru.pdf) (дата обращения: 01.11.2025).
2. Напрейкин, С. Alibaba Group — китайский двигатель интернет-торговли / С. Напрейкин // Китай.Ру. — URL: <https://kitau.ru/stati/china-life/alibaba-group-kitayskiy-dvigatel-internet-torgovli/> (дата обращения: 01.11.2025).
3. Alibaba: главная азиатская торговая платформа // Газпромбанк Инвестиции. — URL: <https://gazprombank.investments/blog/reviews/alibaba/?ysclid=mhdp u2qafq314335213> (дата обращения: 03.11.2025).
4. WeChat Revenue and Usage Statistics (2025) // Business of Apps. — URL: <https://www.businessofapps.com/data/wechat-statistics/> (date of access: 03.11.2025).
5. Elad, B. Alipay vs. WeChat Pay Statistics 2025 / B. Elad // CoinLaw. — URL: <https://coinlaw.io/alipay-vs-wechat-pay-statistics/> (date of access: 03.11.2025).
6. Group // Kakao. — URL: <https://www.kakaocorp.com/page/about/subsidiaryCompany?lang=en> (date of access: 05.11.2025).
7. Болконский, Е. Цифровой мир Южной Кореи: социальные сети, тренды и инструменты / Е. Болконский // vc.ru. — URL: <https://vc.ru/marketing/1622253->

cifrovoi-mir-yuzhnoi-korei-socialnye-seti-trendy-i-instrumenty (дата обращения: 05.11.2025).

8. We the Navigators // Naver. — URL: [https://www.navercorp.com/en/naver-corp\\_intro](https://www.navercorp.com/en/naver-corp_intro) (date of access: 05.11.2025).

СНИЛ «ЭКОС»

**П. В. Бутько, А. С. Кузьмич, В. П. Максимова, А. В. Прокopenko**

Научный руководитель — кандидат экономических наук А. В. Становская

## **BACK-STOP-ТЕХНОЛОГИИ КАК ДРАЙВЕР РАЗВИТИЯ ЗЕЛЕННОЙ ЭКОНОМИКИ**

*В статье рассматриваются сущность и роль back-stop-технологий как современной экологической тенденции. Анализируются мировые и белорусские показатели в сфере возобновляемых источников энергии и обращения с твердыми коммунальными отходами.*

В условиях глобальных экологических вызовов XXI в. переход к back-stop-технологиям становится ключевым направлением устойчивого развития. Back-stop-технологии представляют собой инновационные подходы, позволяющие преодолевать конечность невозобновляемых ресурсов путем использования возобновляемых альтернатив.

В контексте сырьевых проблем back-stop-технологии предлагают решения для преодоления трудностей. Невозобновляемые ресурсы формируют основу современной экономики, но их добыча приводит к экологическим последствиям: загрязнению почв, вод и атмосферы. Переход к возобновляемым источникам энергии (ВИЭ) позволяет снизить зависимость от ископаемых топлив.

Другой аспект — рециклирование, где back-stop-технологии обеспечивают замкнутый цикл использования ресурсов. В развитых странах (ЕС и США) переработка отходов достигла 50–70 %: например, в Германии перерабатывается 90 % пластика [1]. Такой подход позволяет экономить первичные ресурсы и снижать объемы захоронения коммунальных отходов, которые в мире превышают 2 млрд т в год [2]. В Беларуси back-stop-подходы могут интегрировать ВИЭ и рециклирование для устойчивого развития минерально-сырьевой базы.

Переход к возобновляемым источникам энергии является одной из ключевых задач современной мировой энергетики. В соответствии с Целями устойчивого развития ООН (№ 7 «Доступная и чистая энергия» и № 13 «Борьба с изменением климата») переход к зеленой энергетике способствует снижению выбросов парниковых газов, диверсификации энергобаланса и повышению энергетической безопасности [3].

По данным Международного агентства по возобновляемым источникам энергии (IRENA), в 2024 г. совокупная мировая мощность ВИЭ достигла