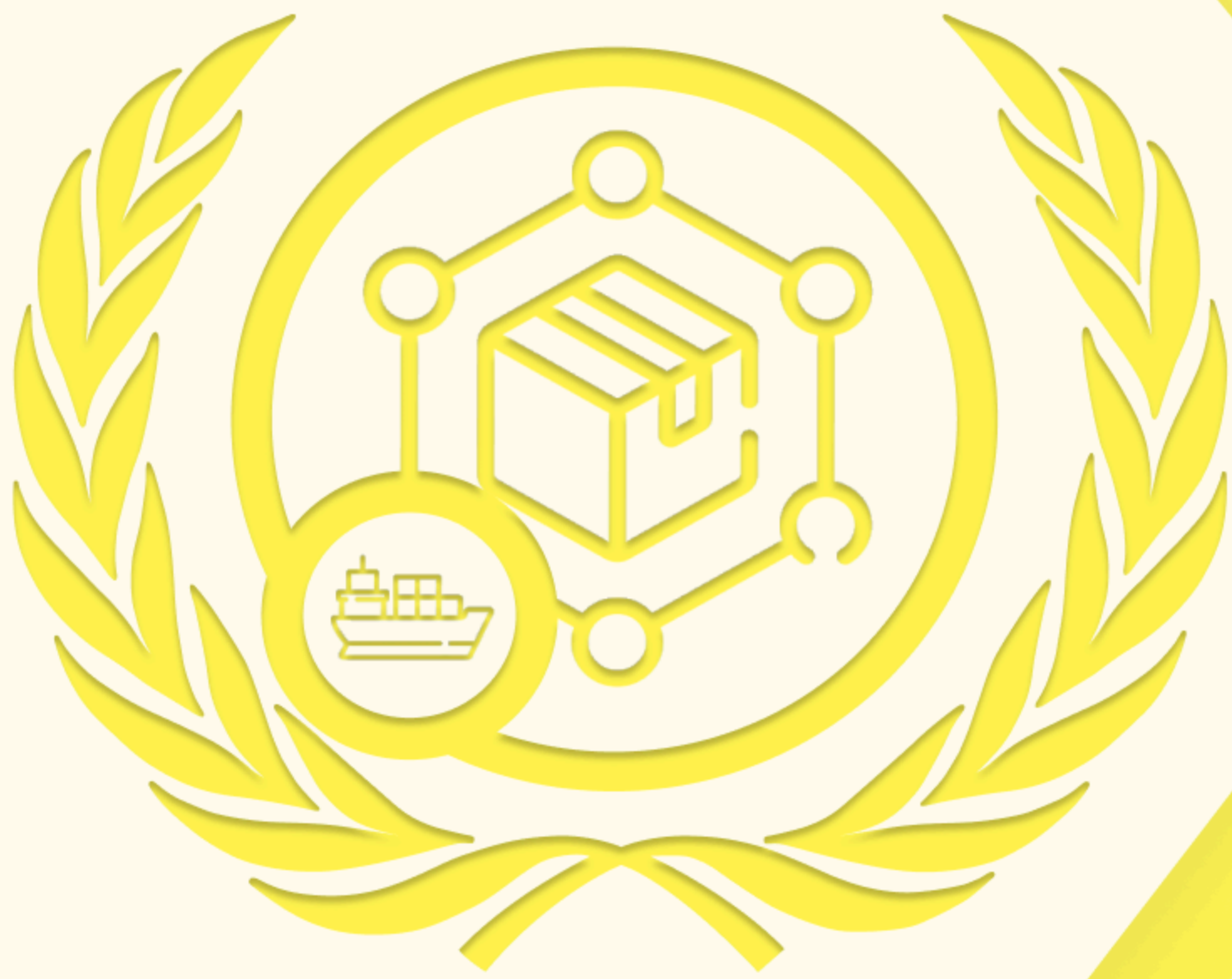




ДОКЛАД ЭКСПЕРТА ГЕНЕРАЛЬНАЯ АССАМБЛЕЯ

**МОСКОВСКАЯ
МЕЖДУНАРОДНАЯ
МОДЕЛЬ ООН
ИМ. В.И. ЧУРКИНА**





РЕГУЛИРОВАНИЕ ГЛОБАЛЬНЫХ ЦЕПОЧЕК ПОСТАВОК И МИНИМИЗАЦИЯ РИСКОВ ИЗ-ЗА САНКЦИЙ И ТОРГОВЫХ ВОЙН



СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ГЛОБАЛЬНЫЕ ЦЕПОЧКИ ПОСТАВОК В XXI ВЕКЕ	4
1.1. РОЛЬ ГЛОБАЛЬНЫХ ЦЕПОЧЕК ПОСТАВОК В МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ.....	4
1.2. САНКЦИИ И ТОРГОВЫЕ ВОЙНЫ КАК ОСНОВНОЙ ДЕСТАБИЛИЗИРУЮЩИЙ ФАКТОР.....	6
1.3. ИНЫЕ РИСКИ УСТОЙЧИВОСТИ ГЛОБАЛЬНЫХ ЦЕПОЧЕК ПОСТАВОК.....	7
ГЛАВА 2. МЕХАНИЗМЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ ГЛОБАЛЬНЫХ ЦЕПОЧЕК ПОСТАВОК	10
2.1. МЕЖДУНАРОДНЫЕ СОГЛАШЕНИЯ И ОРГАНИЗАЦИИ (ВТО, РЕГИОНАЛЬНЫЕ СОЮЗЫ).....	10
2.2. ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПОЧКАМИ ПОСТАВОК.....	14
ГЛАВА 3. КЕЙСЫ НАРУШЕНИЙ И МЕРЫ ВОССТАНОВЛЕНИЯ ГЦП	16
3.1. КРИЗИС ПОЛУПРОВОДНИКОВ (2020-2023): ПРИЧИНЫ И РЕШЕНИЯ.....	16
3.2. ТОРГОВАЯ ВОЙНА США И КИТАЯ: ВЛИЯНИЕ НА ГЦП И АДАПТАЦИЯ БИЗНЕСА.....	20
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	24
ГЛОССАРИЙ	25

ВВЕДЕНИЕ

В XXI веке государства достигли беспрецедентного уровня взаимосвязи и взаимозависимости, где их стабильность, национальная безопасность и экономическое развитие напрямую зависят от качества коммуникации между ними. Глобализация сыграла ключевую роль в формировании и активном развитии мировой логистики, позволив государствам развивать не полноценную отрасль производства продукции, а сосредоточиться на его компонентах, что в значительной мере повысило конкурентоспособность и качество производимых товаров.

Однако появление дополнительных звеньев в производстве и доставке потребовало и новых способов координации и контроля, которые не только бы способствовали выгодной торговле, но также соблюдению прав человека, экологических норм и стандартов устойчивого развития. Поэтому ввиду усиления государственных взаимосвязей и появления глобальных цепочек поставок, которые требуют прозрачности и стабильности для эффективной экономической и производственной деятельности, мировое сообщество приступило к разработке различных механизмов и инструментов для их регулирования. Например, международные нормы в области торговли товарами и услугами, стандартизация производственных и торговых процессов, экологические и социальные стандарты, регламенты по транспарентности и т.д.

В то же время экономические кризисы, пандемия COVID-19, геополитические потрясения на мировой арене подчеркнули уязвимость глобальных цепочек поставок и побудили государства, обеспокоенные национальной безопасностью и стабильностью, участвовать в регулировании не только на международном, но и на региональном, сотрудничая с союзниками и партнерами по коалициям. Такой формат взаимодействия позволяет вырабатывать оптимальные стандарты и нормы, учитывающие особенности законодательства сторон, своевременный обмен информацией и оперативное взаимодействие для решения насущных проблем.

В связи с этим необходимо проанализировать роль и значение глобальных цепочек поставок в мировой экономике, механизмы и инструменты, используемые для их регулирования, а также вызовы и проблемы, влияющие на эффективное их функционирование.

ГЛАВА 1. ГЛОБАЛЬНЫЕ ЦЕПОЧКИ ПОСТАВОК В XXI ВЕКЕ

1.1. Роль глобальных цепочек поставок в мировой экономике

На сегодняшний день цепочки поставок, бесспорно, являются ключевым фактором глобализации. В связи с этим они напрямую определяют эффективность международной торговли. Для начала необходимо отметить, что лежит в основе этого явления, какие принципы функционирования определяют систему глобальных цепочек поставок (далее - ГЦП), а также обозначить ее роль в мировой экономике в настоящее время.

Цепочка поставок представляет собой систему организаций, людей, задач, информации и ресурсов, участвующих в планировании, движении и хранении товаров или услуг между поставщиком и потребителем¹. Исходя из этого, под термином ГЦП следует понимать обширную сеть взаимосвязанной деятельности нескольких стран, нацеленную на создание, транспортировку и распространение того или иного товара/услуги среди покупателей по всему миру.

Каждый из представленных выше этапов предполагает существование определенного четко организованного процесса и согласованного взаимодействия всех его участников. В данном контексте необходимо упомянуть термин SCM (Supply Chain Management), использующийся для обозначения стратегии управления цепочками поставок, позволяющей повысить эффективность координации работы производств в рамках ГЦП. При этом SCM не является аналогом логистики. Существуют несколько точек зрения по этому поводу, так называемые четыре перспективы логистики против SCM². Приверженцы традиционализма считают, что SCM хоть и в значительной мере эволюционировал от логистики, все равно является ее частью. С перспективы унионистов (профсоюзных работников) SCM напротив подразумевает под собой широкую, межфирменную концепцию, неотъемлемой частью которой является логистика. Третью позицию касательно этого вопроса представляют интерсекционисты (межотраслевые работники), выделяющие SCM и логистику в отдельные разграниченные между собой сферы, которые, однако, могут иметь между собой общее. Последнее мнение на этот счет выражает взгляд переименования, предполагающий, что SCM попросту заменила термин логистики, и два этих термина можно определить как взаимозаменяющие друг друга.

¹ Пол Майерсон. Управление цепочками поставок и логистикой – простыми словами. Методы и практика планирования, построения, обслуживания, контроля и расширения системы перевозок и снабжения. - Alpina PRO, 2023. - 364 с.

² Джон Мэнгэн, Чандра Лалвани Глобальная логистика и управление цепочками поставок. - 3-е изд. - Hoboken:Wiley, 2016. - 335 с.

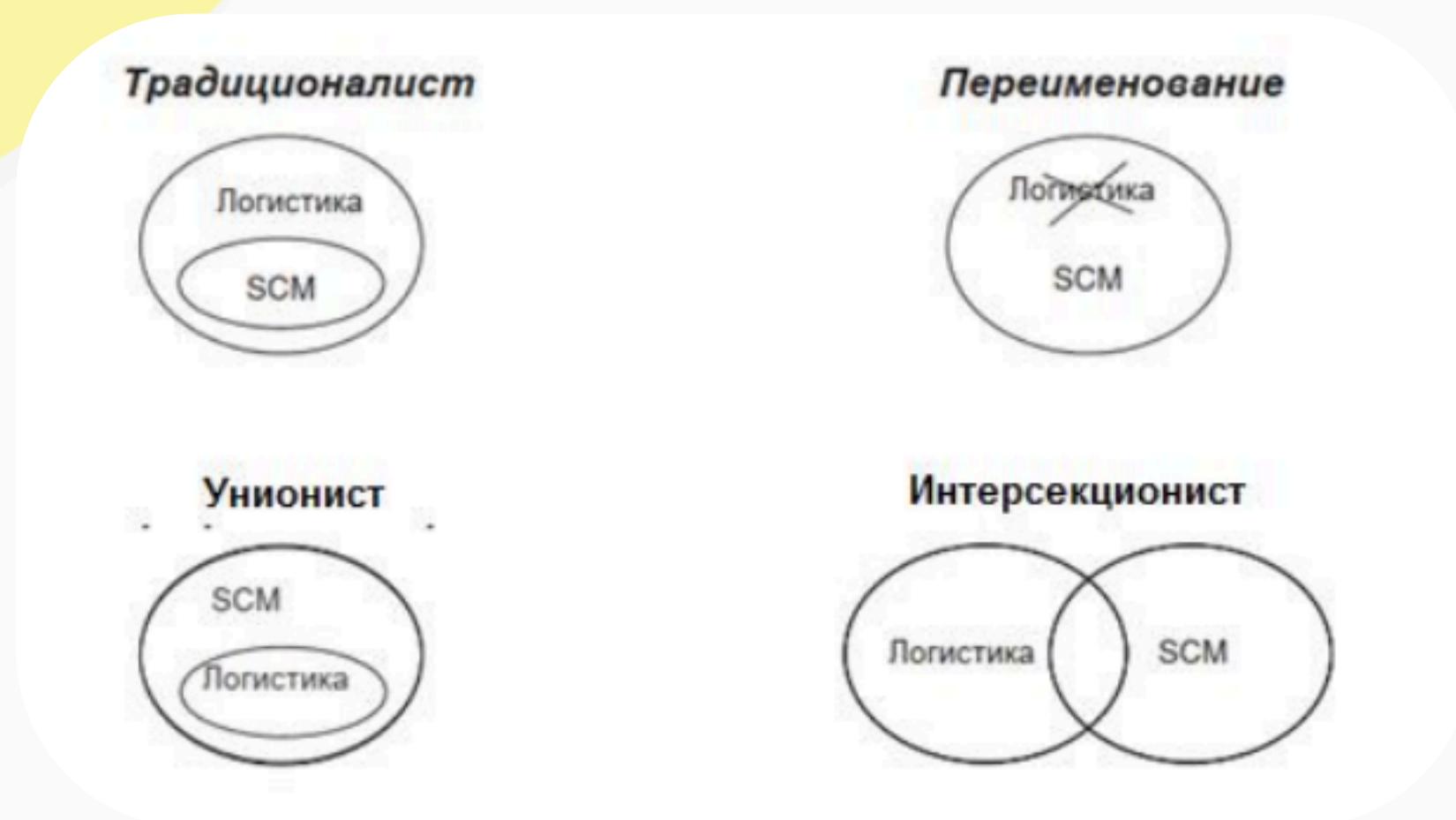


рис. 1. Графическая схема отличия SCM от логистики

Как же функционируют цепочки поставок? В первую очередь, важно понимать, что это структура, в которую вовлечено множество участников, среди которых непосредственные производители товара/услуги, поставщики, перевозчики и склады (логистические компании), оптовики (дистрибьюторы), розничные торговцы (ритейлеры), а также сами покупатели.³

Во-вторых, любой продукт, предоставляемый на рынке потребительских товаров, проходит через серию связанных между собой последовательных сделок, чтобы в конечном итоге оказаться в руках покупателя. Для полного понимания рассмотрим пример одного из возможных вариантов функционирования ГЦП. Представим транснациональную корпорацию (ТНК) по производству спортивной обуви, которая находится в штаб-квартире страны А и имеет множество филиалов по всему миру. Предположим, что головное предприятие разработало новую идею создания обуви, способствующую большей защите стопы во время спортивной деятельности. Головное предприятие производит межподшву новой конструкции на своем отечественном заводе-изготовителе, однако решает, что более эффективно было бы отправлять изготовленные им материалы в страну В для сборки. Важно понимать, что касательно прав собственности ничего не подвергается изменениям, ТНК лишь платит поставщику за сбор обуви. В конечном итоге, головное предприятие в полной мере владеет произведенной продукцией, получает за нее доход, при этом вовсе необязательным является отправка конечного товара обратно, непосредственно в страну А, он может быть отправлен напрямую конечному покупателю или же остаться в стране В.³

³ Европейская экономическая комиссия ООН Руководство по измерению глобального производства. - Нью-Йорк и Женева: 2016. - 194 с.
URL:https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/docs/Guide_to_Measuring_Global_Production_RU.pdf

Таким образом, прибегая к производству товара в стране с более дешевой рабочей силой, государства могут не только снизить издержки производства, но и повысить эффективность и качество производимой продукции за счет оптимизации всех процессов и использования различных технологий. Более того, это способствует наращиванию своего присутствия на мировом рынке.

Однако, наряду с этим появляются риски, связанные с транспортными расходами, т.е. с логистикой товара, экологические, экономические и др, подробно рассматриваемые в пункте 1.3 об иных рисках устойчивости ГЦП.

Следовательно, ГЦП представляют собой комплексную и, самое главное, взаимозависимую сеть, каждый компонент которой выступает ключевым звеном, поддерживающим непрерывное движение товара от производственного этапа до получения его конечным потребителем.

1.2. Санкции и торговые войны как основной дестабилизирующий фактор

Глобализация привела к созданию более сложных цепочек поставок по всему миру. Около 80 % всей мировой торговли в настоящее время основано на ГЦП, поддерживающих средства к существованию не менее 450 млн. человек по всему миру.⁴ В данном контексте их роль становится очевидной, однако, в последнее время все чаще и чаще система поставок сталкивается с угрозами, напрямую влияющими на стабильность и бесперебойность ее функционирования.

На сегодняшний день основным дестабилизирующим фактором являются торговые войны и санкции. При этом важно различать специфику тарифов и санкций. В то время как тарифы являются налогами, взимаемыми с импортных товаров с целью защиты отечественных товаров от иностранной конкуренции, торговые санкции же являются правовыми ограничениями, налагаемыми одной страной или группой стран на другую для достижения внешнеполитических целей. Вместе с тем, тарифы, по большей части, применимы к конкретным товарам или группе товаров определенной группы. Санкции подразумевают под собой более широкую сферу применения, затрагивающую, например, целые сектора, конкретные компании или отдельные страны.

⁴ UNIDO 2023 Annual Report.

Одним из ярких примеров применения санкций может служить опыт России начиная с 2022 года, в рамках которого были наложены запрет на импорт из западных стран, ограничение цен на газ и нефть Европейским союзом, а также арест и заморозка активов некоторых физических и юридических лиц.⁵ Следовательно, ГЦП претерпели изменения. Основные преобразования, например, можно проследить в ликвидации большинства торговых связей с европейскими державами и наращивании торговых отношений с Китаем, ставшим ведущим торговым партнером России, а также с Индией, Турцией, Белоруссией и др. Показательно и то, что доля США во внешней торговле с Россией в 2022 году составила менее 2%.⁶

В свете последних лет нельзя не отметить и Торговую войну между США и Китаем, которая началась в 2018 году с введением США тарифов на китайские товары, за чем последовал ответ Китая в виде встречных тарифов на американские товары. Это не могло должным образом не отразиться на ГЦП. Двусторонние тарифы повлияли на сбои в цепочках поставок в виду того, что возникла острая необходимость поиска альтернативных поставщиков, необходимых материалов и оборудования, а также преодоления новых торговых барьеров. Помимо этого, обеим странам пришлось скорректировать свою экономическую политику, чтобы смягчить последствия торговой войны, которая включала поиск новых торговых партнеров и диверсификацию цепочек поставок.

Таким образом, санкции и торговые войны наглядно показывают, насколько уязвимыми могут быть ГЦП.

1.3. Иные риски устойчивости глобальных цепочек поставок

Помимо уже упомянутых в предыдущем пункте главы санкций и торговых войн, существует широкий спектр других угроз и рисков устойчивости ГЦП, к числу которых можно отнести следующие:

⁵ Нечай Н.В. Оценка трансформации цепочек поставок в условиях достижения технологического суверенитета: дис. канд. экон. наук: 38.04.01. - Екатеринбург, 2024. - 121 с.

⁶ Нечай Н.В. Указ.соч. - 121 с.

1. Киберугрозы — хакерские атаки на сторонних поставщиков, нарушение операционной деятельности, утечка конфиденциальной информации в условиях тесной взаимосвязи глобальных сетей могут значительно подорвать их устойчивость. Масштабные атаки могут привести к остановке бизнеса, повреждению репутации и даже нарушению предоставления жизненно важных услуг. Поэтому для предупреждения подобных угроз компании стараются ограничить доступ персонала к данным и осуществлять регулярный мониторинг систем управления.
2. Логистические угрозы, такие как нарушение потока сырья и товаров, задержки и перебои в поставках, нехватка транспортных средств, увеличение расходов на транспортировку и др. могут повлечь за собой не только финансовые потери, но и повлиять на работу других звеньев ГЦП, угрожая функциональности всей сети.
3. Пандемии/эпидемии. Характерным примером стало распространение вируса COVID-19, оказавшего влияние не только на многочисленные производственные площадки в самом Китае, но и на сокращение потоков международной торговли.⁷ И кроме того, привело к повсеместным производственным рискам, связанным с отсутствием необходимого сырья для изготовления товара.
4. Экологические. Именно эту категорию рисков можно, без преувеличения, назвать наиболее значительной, в особенности для морских перевозок. В данном случае естественные стихийные бедствия являются причиной нарушения поставок и разрушения инфраструктуры производства. Так, например, в 2023 году дым от продолжительных лесных пожаров в Канаде вызвал задержку поставок на два дня, а ограниченная видимость привела к тому, что поставки в различных районах сократились до 75%.⁸ Сюда же мы можем отнести и глобальное изменение климата, осознание последствий которого может, непременно, влиять на глобальные промышленные предприятия и их финансовую составляющую.

⁷ Литвинов, Е. А., Савинов, Ю. А., Тарановская, Е. В., Булыгина, Н. Ю. Влияние коронавируса на глобальные цепочки поставок // Российский внешнеэкономический вестник. - 2024. - №6 (2020).

⁸ The Biggest Global Supply Chain Risks of 2025 // Xeneta URL: <https://www.xeneta.com/blog/the-biggest-global-supply-chain-risks-of-2025> (дата обращения: 10.09.2025).

5. **Производственные.** Производственные риски в ГЦП зачастую обусловлены дефицитом материалов и оборудования, несоответствием качества производимой продукции принятым стандартам. Однако здесь имеет место быть и человеческий фактор, например, забастовки, недостаточная квалификация персонала и т.п, что приводит к значительным задержкам в цепочках поставок.

6. **Экономические.** Среди этой группы риска экономическая нестабильность, выраженная в колебаниях валют, инфляции и уязвимости мирового рынка.

Исходя из всего вышеперечисленного, можно говорить о необходимости формирования и применения конкретных мер по противодействию возникающим рискам устойчивости ГЦП не только в рамках отдельных производств, но и на межгосударственном уровне.

ГЛАВА 2. МЕХАНИЗМЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ ГЛОБАЛЬНЫХ ЦЕПОЧЕК ПОСТАВОК

2.1. Международные соглашения и организации (ВТО, региональные союзы)

Значимую роль в регулировании глобальных поставок на мировой арене играет Всемирная торговая организация (ВТО), которая координирует 98% мировой торговли товарами и услугами⁹, используя ряд многосторонних торговых соглашений и договоренностей в области международной торговли.

Ключевым из таких является Марракешское соглашение об учреждении ВТО¹⁰, в приложении к которому содержатся такие документы как:

- Многосторонние соглашения по торговле товарами, включающие Генеральное соглашение по тарифам и торговле 1994 (ГАТТ 1994) и связанные с ним секторальные соглашения (Приложение 1А), которые регулируют правила торговли товарами, снижение тарифов и нетарифных барьеров, правила недискриминации и режима наибольшего благоприятствования, облегчения таможенных и торговых процедур и т.д.¹¹;
- Генеральное соглашение по торговле услугами (ГАТС) (Приложение 1В)¹²;
- Соглашение по торговым аспектам прав интеллектуальной собственности, связанных с торговлей (ТРИПС) (Приложение 1С)¹³;
- Договоренность о правилах и процедурах, регулирующих разрешение споров (Приложение 2)¹⁴;

⁹ WTO in Brief [Electronic resource] // World Trade Organisation. 2025. URL: https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/inbrief_e/inbr_e.htm#:~:text=Structure,made%20by%20the%20entire%20membership (дата обращения: 10.09.2025).

¹⁰ Марракешское соглашение [Электронный ресурс] // Всемирная торговая организация. 1994. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1902152/titles> (дата обращения: 10.09.2025).

¹¹ Многосторонние соглашения по торговле товарами [Электронный ресурс] // Всемирная торговая организация. 1994. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1902152/titles/7EG0KI>

¹² Генеральное соглашение по торговле услугами [Электронный ресурс] // Всемирная торговая организация. 1994. URL: <https://docs.cntd.ru/document/902340076?marker=64U0IK> (дата обращения: 10.09.2025).

¹³ Соглашение по торговым аспектам прав интеллектуальной собственности, связанных с торговлей [Электронный ресурс] // Всемирная торговая организация. 1994. URL: <https://docs.cntd.ru/document/902340087?marker> (дата обращения: 10.09.2025).

¹⁴ Договоренность о правилах и процедурах, регулирующих разрешение споров [Электронный ресурс] // Всемирная торговая организация. 1994. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1902152/titles/8OK0LN> (дата обращения: 10.09.2025).

- Механизм обзора торговой политики (Приложение 3)¹⁵, предусматривающий регулярный мониторинг и оценку торговой политики стран-членов;
- Торговые соглашения с ограниченным кругом участников (Приложение 4)¹⁶, а также ряд прочих нормативных документов ВТО.

Настоящее соглашение является основой для регулирования всех аспектов мировой торговли, в том числе и глобальных цепочек поставок, способствуя её либерализации. Оно содействует снижению тарифов, устранению торговых барьеров, упрощению таможенных процедур, повышению прозрачности и эффективности логистических и таможенных операций и т.д. Введение механизмов разрешения торговых споров также повышает доверие участников к системе, снижая риски во время международных поставок.

При этом стоит отметить, что кризис системы принятия решений и замедление принятия новых нормативных актов приводит к неспособности организации своевременно адаптироваться к изменениям в международной торговле и реагировать на новые вызовы и проблемы, такие как регулирование цифровых рынков, геополитические конфликты или пандемия. Кроме того, активнее развиваются региональные и двусторонние торговые соглашения, что способствует фрагментации регулирования – рост протекционизма и появление новых правил и стандартов у каждого региона/государства, новых административных и таможенных барьеров. Все это приводит к задержкам и сбоям в глобальных цепочках, росту издержек и рисков и введению односторонних ограничений, что негативно сказывается на открытости и эффективности ГЦП.

В последние годы глобальные цепочки поставок столкнулись с серьезными вызовами, вызванными рядом мировых событий: торговым противостоянием между США и Китаем, пандемией COVID-19, обострением геополитической ситуации и введением санкций.

¹⁵ Механизм обзора торговой политики [Электронный ресурс] // Всемирная торговая организация. 1994. URL:<https://docs.cntd.ru/document/1902152/titles/8QK0M8> (дата обращения: 10.09.2025).

¹⁶ Торговые соглашения с ограниченным кругом участников [Электронный ресурс] // Всемирная торговая организация. 1994. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1902152/titles/8QM0M9> (дата обращения: 10.09.2025).

Эти факторы значительно повысили уровень рисков, привели к усилению озабоченности по поводу чрезмерной зависимости от зарубежных поставщиков и в то же время способствовали появлению такого феномена как «френдшоринг» – перенос цепочек поставок в союзнические или дружественные страны¹⁷, т.е. те, которые считаются политически и экономически безопасными. Помимо этого, произошло разделение международной торговли на региональные союзы, где сотрудничество сосредоточено внутри групп стран с похожими взглядами и общими целями.

В 2020 году государства-члены Ассоциации государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН) приняли Ханойский план действий¹⁸, направленный на укрепление экономической устойчивости государств-членов в ответ на вспышку COVID-19 и снижение негативных последствий. В рамках плана предусматривалось обеспечить бесперебойные поставки жизненно важных товаров и своевременный обмен информацией по борьбе с пандемией в регионе, повысить устойчивость ЦП, чтобы снизить уязвимость региональных экономик, а также способствовать социальной стабильности через совместные меры и координацию действий.

Государства БРИКС также прикладывают усилия для укрепления сотрудничества в сфере управления цепочками поставок. При председательстве Китая в 2022 году была предпринята «Инициатива БРИКС по развитию сотрудничества в сфере цепочек поставок»¹⁹, в рамках которой страны договорились активизировать сотрудничество в области укрепления взаимосвязанности ЦП и развития торгово-инвестиционных потоков. Для этого расширяется партнерство национальных координаторов стран БРИКС совместно с Деловым советом БРИКС, стимулируется развитие сотрудничества в других областях торговли, уделяется внимание совершенствованию таможенного администрирования, повышению эффективности международной логистики и расширению взаимных связей.

С учетом усиливающейся важности диверсификации цепочек поставок и снижения зависимости от ключевых поставщиков сырья, необходимого для достижения целей «зеленой» экономики, отмечается рост числа соглашений в сфере критически важных материалов и полупроводников. В этом контексте Европейский союз занимает лидирующую позицию по числу заключенных международных договоров.

¹⁷ Yellen says the U.S. and its allies should use 'friend-shoring' to give supply chains a boost [Electronic resource] // CNBSC. 2022. URL: <https://www.cnbc.com/2022/07/19/us-treasury-secretary-on-supply-chain-resilience-use-friend-shoring.html> (дата обращения: 10.09.2025).

¹⁸ Hanoi Plan of Action on Strengthening ASEAN Economic Cooperation and Supply Chain Connectivity in Response to the COVID-19 Pandemic [Electronic resource] // Association of South East Asian Nations. 2020. URL: <https://asean.org/wp-content/uploads/2020/06/Hanoi-POA.pdf>

¹⁹ Пекинская декларация саммита БРИКС [Электронный ресурс] // Посольство РФ в КНР. 2022. URL: https://pekin.mid.ru/ru/news/pekinskaya_deklaratsiya_xiv_sammita_briks/ (дата обращения: 10.09.2025).

В 2023 году совместными усилиями ЕС и Индии был создан Совет по торговле и технологиям для расширения их партнерства в различных областях торговли. В проекте сотрудничества в рамках Совета в качестве одной из ключевых тем выделяется разработка принципов совместной работы через определение конкретных цепочек поставок и механизмов проверки прямых иностранных инвестиций (ПИИ). В стремлении решить проблему доступа к рынкам и устранить торговые барьеры государства подписали Меморандум о взаимопонимании в области проводников²⁰. Документ предусматривает обмен опытом, знаниями и совместные усилия в области инноваций, научных исследований и разработок, также акцентируя внимание на развитии профессиональных компетенций, стимулировании ПИИ и обеспечении равных условий конкуренции, включая прозрачность в предоставлении государственных субсидий.

Кроме того, Европейский союз заключил несколько двусторонних меморандумов о взаимопонимании с различными государствами по вопросам устойчивого развития цепочек поставок стратегически важных и критически необходимых минеральных ресурсов. Одним из заметных соглашений стало партнерство с Австралией²¹, подписанное в мае 2024 года, ориентированное на формирование цепочек поставок, которые будут соответствовать принципам безопасности, стабильности, этичности и экологической устойчивости.

На фоне напряженных торговых отношений с Китаем Соединённые Штаты активно продвигают собственные инициативы по снижению зависимости от этой страны и укреплению национальной безопасности. Важным шагом в этом направлении стало вступление в силу 24 февраля 2024 года соглашения об устойчивости цепочек поставок в рамках Индо-Тихоокеанской инициативы экономического процветания (IPEF)²².

²⁰ Memorandum of Understanding on semiconductors with India [Electronic resource] // European Commission. 2023. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/memorandum-understanding-semiconductors-india> (дата обращения: 10.09.2025).

²¹ Memorandum of understanding between the European Union and Australia on strategic partnership on a sustainable critical and strategic minerals [Electronic resource] // European Commission. 2024. URL: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/59714> (дата обращения: 10.09.2025).

²² Indo-Pacific Economic Framework for Prosperity Agreement Relating to Supply Chain Resilience [Electronic resource] // Ministry of Foreign Affairs of Japan. 2023. URL: <https://www.mofa.go.jp/mofaj/files/100581548.pdf> (дата обращения: 10.09.2025).

Это соглашение является первым из четырех предполагаемых договоренностей, над которыми работают 14 государств-участников IPEF. Документ создаёт конструктивную основу для продолжительного сотрудничества по таким направлениям, как развитие кадрового потенциала, мониторинг цепочек поставок, стимулирование инвестиций и взаимодействие в условиях кризисных ситуаций.

В этой связи также стоит отметить Альянс по взаимосвязи цепочек поставок в рамках Азиатско-Тихоокеанского экономического сотрудничества (АТЭС)²³, деятельность которого заключается в решении основных проблем в функционировании ЦП: неэффективная цифровизация, недостаточное развитие инфраструктуры, слабое сотрудничество в области потоков данных и трансграничных платежей, недостаточное внимание к зеленым цепочкам поставок и недостаточная поддержка микропредприятий и малых и средних предприятий. Основными направлениями работы Альянса являются внедрение и развитие технологий искусственного интеллекта, создание виртуальных моделей ЦП для эффективного управления логистикой, автоматизация операций между складами и транспортом, использование цифровых технологий для повышения прозрачности и предсказуемости торговых процедур и т.д.

2.2. Технологические инструменты управления цепочками поставок

Для результативной работы систем управления цепями поставок активно разрабатываются различные инструменты и современные технологии, которые способствуют интеграции, автоматизации и оптимизации логистических процессов.

ERP-система (Enterprise Resource Planning) – автоматизированная структура управления, которая посредством специализированного прикладного программного обеспечения оптимизирует основные бизнес-процессы компании, такие как финансы, производство, закупки, управление персоналом и продажи. Работа такой системы значительно повышает эффективность использования ресурсов, снижает затраты на производство, помогает выявить слабые места процессов через контроль и аналитику, укрепляет взаимодействие между отделами, ускоряя рабочие процессы и принятие решений, а также усиливает безопасность данных, используя централизованное хранилище данных в самой системе. Яркими примерами ERP-системами являются 1C:ERP (Россия), Infor (США), Kingdee (Китай), Logi-Sys (Индия) и др. Эта система является ключевой в обеспечении устойчивости цепей поставок и включает в себя остальные инструменты, приведенные ниже.

²³ 2024 APEC Ministerial Meeting [Electronic resource] // Asia-Pacific Economic Cooperation. 2024. URL: <https://www.apec.org/meeting-papers/annual-ministerial-meetings/2024/2024-apec-ministerial-meeting> (дата обращения: 10.09.2025).

SCM-системы (Supply Chain Management) или система управления цепочками поставок (часто является частью ERP) – это комплекс механизмов и процессов, которые обеспечивают регулирование потока товаров и услуг от производителя до конечного потребителя, включая планирование спроса, закупку, производство, управление запасами и логистику. Цель системы – выстроить эффективную структуру, которая будет содействовать снижению затрат на сферы производства (рабочую силу, сырье, запасы, транспортные расходы), повышению качества продукта и сервиса, оптимальному использованию капитала, устойчивости цепи поставок и т.д. В качестве примеров таких систем можно выделить RS.SCM (Россия), Oracle Supply Chain Management (США), SAP SMC (Германия) и пр.

WMS-системы (Warehouse Management System) – программа для автоматизированного управления складскими помещениями и операциями, при помощи которого контролируется приём различных товаров, их размещение, хранение, комплектация и упаковка, а также отправка покупателю или передача на производство. Такая система повышает скорость сборки и доставки, снижает вероятность ошибок и облегчает контроль за количеством товаров, увеличивает продуктивность персонала, снижая на него затраты, и облегчает ведение отчетности (анализ финансовых затрат, оборот товаров, эффективное использование площадей складов и т.д.). Примеры: Solvo.WMS (Россия), WMS компании Hebel Woke Metal Products Co., Ltd. (Китай), Manhattan Associates (США) и др.

CRM-системы (Customer Relationship Management) – программное обеспечение, посредством которого бизнес взаимодействует с клиентами. Через него настраиваются бизнес-процессы и взаимодействие сотрудников внутри компании, структурируется информация о клиентах, автоматизируются продажи и оцениваются результаты рекламных компаний. Самыми известными ПО являются Битрикс24 (Россия), Microsoft Dynamics 365 (США), Zoho CRM (Индия), SAP (Германия).

TMS-системы (Transportation Management System) – также является ПО, которое обеспечивает эффективное планирование маршрутов, управление перемещением физических товаров разными видами транспорта по суше, воздуху и морю, мониторинг движения транспорта в реальном времени, и в том числе анализ внутренних процессов бизнеса для повышения его эффективности и конкурентоспособности. Примеры: Яндекс.Маршрутизация (Россия), SAP ТМ (Германия), BlueRock Logistics (Нидерланды), Trimble TMS (США).

Таким образом, для каждого из звеньев разработаны узконаправленные программные обеспечения, однако часто компании ERP направленности создают свои собственные подсистемы, закрывая потребность в обслуживании каждого отдельного звена и повышая эффективность всех бизнес-процессов компании.

ГЛАВА 3. КЕЙСЫ НАРУШЕНИЙ И МЕРЫ ВОССТАНОВЛЕНИЯ ГЦП

3.1. Кризис полупроводников (2020-2023): причины и решения

Кризис полупроводников 2020-2023 годов стал одним из наиболее ярких примеров уязвимости современных глобальных цепочек поставок. Полупроводники представляют собой специализированный компонент, который крайне необходим для устойчивости и развития современной мировой экономики. Они являются обязательным условием не только для любых начинаний в области новых технологий, но и для каждой отрасли промышленности, которая зависит от доступа к этим чипам²⁴. Они используются для питания широкого спектра электронных устройств - от смартфонов и облачных серверов до современных автомобилей, промышленной автоматизации, критически важной инфраструктуры и оборонных систем.²⁵ Данный кризис наглядно продемонстрировал риски чрезмерной концентрации производства в отдельных регионах и последствия геополитических напряжений для глобальных цепочек поставок.

Современная полупроводниковая индустрия характеризуется высокой степенью географической специализации и взаимозависимости, что делает ее особенно уязвимой к внешним потрясениям. Как отмечается в исследовании Ассоциации полупроводниковой промышленности (SIA) и Boston Consulting Group (BCG), нынешняя структура глобальной цепочки поставок полупроводников, основанная на географической специализации, за последние 30 лет обеспечила значительный рост инноваций, производительности и экономии средств, однако в ней появились новые риски, которые необходимо устранить с помощью государственных мер²⁶. Наиболее критическим фактором является экстремальная концентрация производства микрочипов в Восточной Азии. Согласно данным SIA 100% самых передовых в мире (менее 10 нанометров) мощностей по производству полупроводников в настоящее время сосредоточены на Тайване (92%) и в Южной Корее (8%)²⁷. Эти передовые чипы необходимы для экономики, национальной безопасности и критически важной инфраструктуры большинства развитых стран, что создает стратегическую зависимость от политически нестабильного региона.

²⁴ Kleinhans, J. P. (2021). The Global Semiconductor Value Chain: A Technology Primer for Policy Makers. Stiftung Neue Verantwortung. <https://www.interface-eu.org/publications/global-semiconductor-value-chain-technology-primer-policy-makers> (дата обращения: 02.09.2025).

²⁵ Semiconductor Industry Association (2021). Strengthening the Global Semiconductor Supply Chain in an Uncertain Era. SIA Publications. https://www.semiconductors.org/wp-content/uploads/2021/05/BCG-x-SIA-Strengthening-the-Global-Semiconductor-Value-Chain-April-2021_1.pdf (дата обращения: 02.09.2025).

²⁶ Там же. С. 4.

²⁷ Там же. С. 5.

Полупроводниковое производство представляет собой один из самых технологически сложных и капиталоемких процессов в современной промышленности. Полупроводники являются очень сложным продуктом, требующим для проектирования и производства значительных инвестиций в НИОКР (22%) от годового объема продаж полупроводников и существенных капитальных затрат (26%)²⁸. Цепочка создания стоимости включает в себя множество специализированных этапов: от разработки и проектирования чипов до производства кремниевых пластин, литографии, сборки и тестирования. Все страны-участники взаимосвязаны на этой глобальной цепочке поставок, полагаясь на свободную торговлю для перемещения материалов, оборудования, интеллектуальной собственности и продуктов по всему миру.

Пандемия COVID-19 стала основным катализатором глобального кризиса полупроводников, радикально изменив структуру мирового спроса на электронные компоненты. Как отмечает McKinsey & Company, массовый переход на удаленную работу и дистанционное обучение привел к беспрецедентному росту спроса на персональные компьютеры, планшеты, игровые консоли и телекоммуникационное оборудование²⁹. Одновременно с этим ограничения на передвижения и закрытие предприятий привели к существенным нарушениям в глобальных логистических цепочках.

Автомобильная промышленность, привыкшая к системе поставок “точно в срок”, оказалась в особенно сложном положении. В начале пандемии автопроизводители существенно сократили заказы на полупроводники, ожидая значительного падения продаж автомобилей. Однако уже к концу 2020 года отрасль столкнулась с неожиданно высоким спросом на автомобили, вызванным изменением потребительских предпочтений и стремлением избегать общественного транспорта. К этому моменту производственные мощности полупроводниковых заводов уже были распределены в пользу потребительской электроники, что создало острый дефицит чипов для автомобильной отрасли³⁰.

²⁸ Ильина С. А. Рынок полупроводников: глобальная цепочка создания стоимости и динамика в условиях кризиса // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2022. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rynok-poluprovodnikov-globalnaya-tseepochka-sozdaniya-stoimosti-i-dinamika-v-usloviyah-krizisa> (дата обращения: 02.09.2025).

²⁹ How COVID-19 is reshaping supply chains [Электронный ресурс] // McKinsey & Company: [сайт]. — 2021. — URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/how-covid-19-is-reshaping-supply-chains> (дата обращения: 03.09.2025).

³⁰ The global chip shortage is leaving car makers stuck in the slow lane [Электронный ресурс] / D. Leprince-Ringuet // ZDNet: [сайт]. — 2021. — 28 June. — URL: <https://www.zdnet.com/article/the-global-chip-shortage-is-leaving-car-makers-stuck-in-the-slow-lane/> (дата обращения: 03.09.2025).

Особенно болезненным стал запрет на поставки американских технологий и оборудования китайским производителям полупроводников, что привело к нарушению сложных технологических цепочек. Таким образом, торговые войны в том числе оказали значительное влияние на глобальные логистические потоки, создав дополнительную неопределенность для всех участников рынка. Компании были вынуждены искать альтернативные источники поставок, что привело к дополнительным издержкам и задержкам.

Производители потребительской электроники также столкнулись с серьезными вызовами. Компания Apple, несмотря на свою финансовую мощь и длительные партнерские отношения с поставщиками, была вынуждена корректировать производственные планы и уменьшать продажи³¹. Производители смартфонов, ноутбуков и игровых консолей столкнулись с ростом себестоимости продукции и необходимостью пересмотра ценовой политики.

Концентрация ключевых производственных мощностей в сейсмически активном и геополитически нестабильной регионе Восточной Азии создала дополнительные системные риски. Тайвань, где расположена компания Taiwan Semiconductor Manufacturing Company (TSMC), контролирующая более 90% мирового производства самых современных чипов, находится в зоне повышенной сейсмической активности³². Кроме того, эскалация напряженности в Тайваньском проливе создает риски для непрерывности поставок критически важных компонентов для мировой экономики.

Острота кризиса полупроводников стимулировала правительства ведущих экономик мира к принятию беспрецедентных мер по обеспечению технологического суверенитета. В США в 2022 году был принят CHIPS and Science Act, предусматривающий выделение 52 миллиардов долларов на поддержку отечественного производства полупроводников и научных исследований в этой области³³.

³¹ Apple Inc. Form 10-K Annual Report [Электронный ресурс] : annual report pursuant to Section 13 or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934 for the fiscal year ended September 25, 2021. — [United States] : Apple Inc., 2021. — 281 p. — Режим доступа: <https://stocklight.com/stocks/us/nasdaq-aapl/apple/annual-reports/nasdaq-aapl-2021-10K-211359752.pdf> (дата обращения: 03.09.2025).

³² Taiwan's dominance of the chip industry makes it more important [Электронный ресурс] // The Economist: [сайт]. — 2023. — 6 March. — URL: <https://www.economist.com/special-report/2023/03/06/taiwans-dominance-of-the-chip-industry-makes-it-more-important> (дата обращения: 03.09.2025).

³³ President Biden signs CHIPS and Science Act: Comments and Reactions [Электронный ресурс] // Fierce Electronics: [сайт]. — 2022. — 9 August. — URL: <https://www.fierceelectronics.com/sensors/president-biden-signs-chips-and-science-act-comments-and-reactions> (дата обращения: 04.09.2025).

Европейский союз разработал European Chips Act с целью удвоения доли ЕС в мировом производстве полупроводников к 2030 году³⁴. Для обеспечения долгосрочной стабильности и устойчивости полупроводниковой отрасли необходимы государственные меры, включая стимулирование финансирования для развития отечественного производства и исследований в области микросхем³⁵. Однако стоит отметить высокие экономические издержки такой политики. Полная локализация производства может обойтись не менее чем 1 триллиона долларов США и привести к росту цен на полупроводники от 35% до 65%, что в конечном итоге приведет к удорожанию электронных устройств для конечных потребителей³⁶. В конечном счете ни один регион не достиг “стратегической автономии”, “технологического суверенитета” или “самодостаточности” в сфере производства полупроводников³⁷. Сложность и капиталоемкость полупроводникового производства делает полную автаркию экономически нецелесообразной даже для крупнейших экономик мира.

Кризис полупроводников 2020-2023 годов стал поворотным моментом в развитии глобальных технологических цепочек поставок, продемонстрировав критическую важность баланса между экономической эффективностью и стратегической устойчивостью. Долгосрочные решения проблемы устойчивости полупроводниковых цепочек поставок требуют тесной координации между государственными и частными секторами, масштабных инвестиций в НИОКР и создания более диверсифицированной географической структуры производства. При этом важно сохранить преимущества международного разделения труда и избежать фрагментации глобального технологического пространства, которая может привести к снижению инноваций и росту издержек для конечных потребителей.

³⁴ European Chips Act [Электронный ресурс] // European Commission: [сайт]. — 2023. — 21 September. — URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-chips-act_en (дата обращения: 05.09.2025).

³⁵ T Semiconductor Industry Association (2021). Strengthening the Global Semiconductor Supply Chain in an Uncertain Era. SIA Publications. https://www.semiconductors.org/wp-content/uploads/2021/05/BCG-x-SIA-Strengthening-the-Global-Semiconductor-Value-Chain-April-2021_1.pdf (дата обращения: 05.09.2025).

³⁶ McKinsey & Company (2021). The Semiconductor Decade: A Trillion-Dollar Industry. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/industries/semiconductors/our-insights/the-semiconductor-decade-a-trillion-dollar-industry> (дата обращения: 05.09.2025).

³⁷ Kleinhans, J. P. (2021). The Global Semiconductor Value Chain: A Technology Primer for Policy Makers. Stiftung Neue Verantwortung. <https://www.interface-eu.org/publications/global-semiconductor-value-chain-technology-primer-policy-makers> (дата обращения: 02.09.2025).

3.2. Торговая война США и Китая: влияние на ГЦП и адаптация бизнеса

Торговая война между США и Китаем, начавшаяся в 2018 году при администрации президента Дональда Трампа, стала одним из наиболее значимых событий современности, кардинально изменившим архитектуру глобальных цепочек поставок. Как отмечается в исследованиях, торговая война США и Китая, ставшая следствием различий в структуре производства двух государств, системных противоречий в принципах проведения внешнеэкономической политики и борьбы за глобальное лидерство, оказывает значимое влияние на глобальные торговые потоки и конъюнктуры отраслевых рынков³⁸. Торговая война к 6 июля 2018 года привела к тому, что Китай и США наложили торговые пошлины на товары на сумму, которая составила 68 млрд долларов³⁹. Торгово-экономическое сотрудничество США и Китая на протяжении пяти лет нельзя назвать плодотворным, поскольку стремление США защитить интересы национальной безопасности и укрепить свои позиции в важных отраслях привело к кардинальному пересмотру двусторонних экономических отношений.

Исследования показывают, что торговая война оказала значительное влияние на экономику обеих стран, при этом негативные эффекты распространились далеко за их предел. Анализ воздействия тарифов 2018 года на американскую экономику показал, что повышение импортных пошлин привело к росту потребительских цен и снижению благосостояния американских потребителей⁴⁰. Тарифы США привели к полному переносу их стоимости на цены для американских потребителей. Средняя ставка тарифа на целевые импортные товары выросла на 14 процентных пунктов. Это вызвало дополнительные совокупные расходы американских потребителей и фирм в размере \$51 миллиард в год, что составило 0,27% ВВП⁴¹. Для китайской экономики последствия торговой войны также оказались серьезными. Снижение экспорта в США привело к замедлению экономического роста, особенно в экспортно-ориентированных регионах.

³⁸ Арапова Екатерина Яковлевна ТОРГОВАЯ ВОЙНА США И КИТАЯ: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ ЭФФЕКТЫ // Сравнительная политика. 2022. № 1-2. URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/torgovaya-voyna-ssha-i-kitaya-ekonomicheskie-i-pravovye-effekty> (дата обращения: 04.09.2025).

³⁹ «Крупнейшая в истории»: Трамп развязал войну [Электронный ресурс] / Е. Каткова // Газета.Ru. — 2018. — 6 июля. — URL: <https://www.gazeta.ru/business/2018/07/05/11827219.shtml> (дата обращения: 04.09.2025).

⁴⁰ Amiti, M. The Impact of the 2018 Trade War on U.S. Prices and Welfare / M. Amiti, S.J. Redding, D.E. Weinstein // Journal of Economic Perspectives. — 2019. — Vol. 33, No. 4. — P. 187-210.

⁴¹ Fajgelbaum, P.D. The Return to Protectionism / P.D. Fajgelbaum, P.K. Goldberg, P.J. Kennedy, et al. // Quarterly Journal of Economics. — 2020. — Vol. 135, No. 1. — P. 1-55.

Однако китайские компании продемонстрировали значительную адаптивность, переориентировавшись на альтернативные рынки и увеличив внутреннее потребление⁴².

Торговая война стала катализатором масштабной реструктуризации глобальных цепочек поставок, процесса, который часто называют “Великим Перераспределением” (Great Reallocation)⁴³. Компании столкнулись с необходимостью диверсификации своих производственных баз для снижения рисков, связанных с торговыми ограничениями и политической неопределенностью. Одним из наиболее значительных изменений стало явление “nearshoring” и “friendshoring”, когда компании переносят производство в страны, географически или политически более близкие к основным рынкам сбыта. Это привело к росту прямых иностранных инвестиций в такие страны, как Вьетнам, Мексика, Индия и другие развивающиеся экономики⁴⁴. Технологический сектор оказался особенно уязвимым к торговым ограничениям. Американские ограничения на поставки полупроводников и высокотехнологичного оборудования в Китай привели к ускорению процессов импортозамещения и развития собственных технологических цепочек в обеих странах. Это создало параллельные технологические экосистемы, что может иметь долгосрочные последствия для глобальной технологической интеграции⁴⁵.

Корпоративные стратегии адаптации к новым условиям торговых отношений можно разделить на несколько основных категорий. Во первых, стратегии диверсификации поставщиков и производственных баз, направленные на снижение зависимости от одного географического региона. Многие компании начали создавать “China+1” стратегии, сохраняя присутствие в Китае, но одновременно развивая альтернативные производственные мощности⁴⁶. Во-вторых,

⁴² RBK. К чему приведет эскалация торговой войны между Китаем и США [Электронный ресурс] // РБК. — 2025. — URL: <https://www.rbc.ru/economics/04/04/2025/67efd27c9a7947f19e00029c> (дата обращения: 07.09.2025).

⁴³ Alfaro, L. Global Supply Chains: The Looming "Great Reallocation" / L. Alfaro, D. Chor // NBER Working Paper. — 2023. — No. 31661. — 45 p.

⁴⁴ United Nations Conference on Trade and Development. World Investment Report 2024: International Tax Reforms and Sustainable Investment. — Geneva: UNCTAD, 2024. — 250 p.

⁴⁵ The Guardian. China Tells Trump to 'Stop Whining' as Trade War Escalates [Электронный ресурс]. — 2025.

⁴⁶ Alfaro, L. Global Supply Chains: The Looming "Great Reallocation" / L. Alfaro, D. Chor // NBER Working Paper. — 2023. — No. 31661. — 45 p.

усиление фокуса на региональные цепочки поставок. Компании стали отдавать предпочтение более коротким и контролируемым цепочкам поставок, даже если это связано с более высокими затратами. Такой подход позволяет снизить риски, связанные с геополитической нестабильностью и торговыми ограничениями⁴⁷. Третья стратегия связана с инвестициями в технологии и цифровизацию цепочек поставок. Компании активно внедряют системы мониторинга и управления рисками, используют искусственный интеллект для прогнозирования потенциальных нарушений поставок и автоматизируют процессы принятия решений в условиях неопределенности⁴⁸.

Торговая война между США и Китаем имеет далеко идущие последствия для архитектуры глобальной экономики. По оценкам Международного валютного фонда, продолжающиеся торговые напряженности могут привести к фрагментации мировой экономики на региональные блоки, что снизит эффективность глобального распределения ресурсов⁵¹. Эксперты прогнозируют, что процесс реструктуризации цепочек поставок будет продолжаться в среднесрочной перспективе, даже если торговые напряженности между США и Китаем снизятся. Компании, инвестировавшие значительные ресурсы в диверсификацию производства, вряд ли откажутся от созданной инфраструктуры. Особое беспокойство вызывает потенциальное разделение глобальных технологических стандартов и протоколов. Формирование параллельных технологических экосистем может привести к снижению инновационной активности и замедлению технологического прогресса в глобальном масштабе⁵². Торговая война США и Китая

⁴⁷ Handley, K. Rising Import Tariffs, Falling Export Growth: When Modern Supply Chains Meet Old-Style Protectionism / K. Handley, F. Limão, N. Yu // NBER Working Paper. — 2020. — No. 27991. — 62 p.

⁴⁸ International Monetary Fund. World Economic Outlook: Trade Tensions, Supply Chain Disruptions, and Global Inflation. — Washington, DC: IMF, 2024. — 180 p.

⁴⁹ Там же. С. 24.

⁵⁰ Alfaro, L. Global Supply Chains: The Looming "Great Reallocation" / L. Alfaro, D. Chor // NBER Working Paper. — 2023. — No. 31661. — 45 p.

стала поворотным моментом в развитии глобальной экономики, продемонстрировав уязвимость высокоинтегрированных международных цепочек поставок к геополитическим рискам. Вынужденная адаптация бизнеса к новым условиям привела к фундаментальным изменениям в структуре мировой торговли и производства. Хотя некоторые эффекты торговой войны оказались негативными для экономического благосостояния, процесс диверсификации цепочек поставок может повысить их устойчивость к будущим шокам. Компании, успешно адаптировавшиеся к новым условиям, демонстрирует большую гибкость и готовность к работе в условиях геополитической неопределенности. Для минимизации рисков, связанных с торговыми войнами и санкциями, необходимо развитие международных механизмов координации торговой политики и создание более предсказуемой нормативно-правовой среды для международного бизнеса. Только комплексный подход к регулированию глобальных цепочек поставок позволит обеспечить устойчивое развитие мировой экономики в условиях растущей геополитических вызовов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный анализ глобальных цепочек поставок в XXI веке позволяет сделать ряд важных выводов о современном состоянии и перспективах развития международной торговли.

Глобальные цепочки поставок, охватывающие около 80% мировой торговли и обеспечивающие средства к существованию для 450 миллионов человек, представляют собой основу современной мировой экономики. Однако их высокая эффективность и взаимозависимость одновременно создают значительные риски и уязвимости. санкции и торговые войны стали основным дестабилизирующим фактором для ГЦП в современных условиях. События последних лет - санкции, наложенные на Россию в 2022 году, торговая война США и Китая, кризис полупроводников 2020-2023 годов - наглядно продемонстрировали, как быстро могут нарушаться десятилетиями выстраиваемые производственные связи.

В ответ на возрастающие риски мировое сообщество активно развивает механизмы регулирования ГЦП. Международные организации, прежде всего ВТО, продолжают играть важную роль в координации торговой политики, хотя их эффективность снижается из-за усиления протекционизма и региональной фрагментации. Параллельно набирают силу региональные инициативы - от соглашений АСЕАН и БРИКС до Индо-Тихоокеанской инициативы экономического процветания, направленных на создание более устойчивых и безопасных цепочек поставок между союзническими странами.

Технологические решения - ERP, SCM, WMS, CRM и TMS системы - становятся критически важными инструментами управления сложными логистическими процессами, позволяя компаниям быстрее адаптироваться к изменениям внешней среды и минимизировать операционные риски. Компании все активнее переходят к стратегиям диверсификации и "френдшоринга", готовые нести дополнительные издержки ради снижения геополитических рисков. Этот процесс "Великого Перераспределения" глобальных цепочек поставок будет продолжаться в среднесрочной перспективе.

Таким образом, будущее ГЦП будет определяться балансом между экономической эффективностью и стратегической устойчивостью. Успешное функционирование мировой экономики в новых условиях требует комплексного подхода, включающего международную координацию торговой политики, развитие технологических инструментов управления и создание более диверсифицированной и гибкой архитектуры глобальных производственных сетей.

ГЛОССАРИЙ

Антидемпинговые меры – это правила, направленные на защиту от недобросовестной конкуренции при проведении закупок.

Глобальные цепочки поставок - процесс планирования, реализации и контроля потоков товаров и информации между отдельными государствами.

Диверсификация – стратегия распределения рисков, с помощью которой повышают эффективность деятельности предпринимателя, компании или процесса инвестирования.

Импортозамещение – процесс экономических изменений качественного характера на государственном уровне, который нацелен на расширение производства продукции, аналогичной той, которая импортируется из-за границы, который тесно связан с обеспечением роста конкурентоспособности производимых товаров, внутренних производителей и национальной экономики в целом для реализации инновационного развития.

Киберугроза – потенциально возможная опасность, которая может нарушить бизнес-процесс или состояние защищённости информационного актива.

Логистика – это процесс планирования, реализации и контроля процедур для эффективной и действенной транспортировки и хранения товаров, включая услуги и соответствующую информации от пункта отправления до пункта потребления с целью соответствия требованиям клиента. Это определение включает входящие, исходящие, внутренние и внешние перемещения.

Ниаршоринг (nearshoring) – распространение бизнеса в его самых различных проявлениях – внешняя торговля, трансграничные инвестиции, передача технологий, аутсорсинг, формирование цепочек добавленной стоимости и т. д. – преимущественно на соседние или близлежащие страны.

Односторонние принудительные меры – экономические меры, принимаемые одним государством для того, чтобы вынудить другое государство изменить свою политику. К таким мерам относятся торговые санкции в виде эмбарго и прекращения финансовых и инвестиционных потоков между странами-инициаторами и странами-объектами.

Полупроводники – материалы, которые способны проводить или, наоборот, блокировать прохождение электрического тока при определенных условиях (например, интегральная схема или компьютерный чип).

Преференциальное соглашение – это договор между двумя или несколькими странами, по которому они предоставляют друг другу особые льготы и преимущества в торговле.

Протекционизм – направление торговой политики государства, направленная на защиту национальных товаропроизводителей от иностранной конкуренции и их поддержку на внешнем рынке.

Прямые иностранные инвестиции (ПИИ) – прямые инвестиции, вкладываемые в предприятия любой отрасли экономики не в стране инвестора, целью которых является получение длительной прибыли.

Санкции – действия дипломатического, экономического, военного или иного характера, осуществляющиеся против какого-либо государства с целью вынудить его отказаться от осуществляемой им деятельности. В международном праве — принудительная мера воздействия, применяемая государствами и международными организациями против государства или иного субъекта мировой политики.

Тарифы – налоги, взимаемые с импортных товаров с целью защиты отечественных производителей от иностранной конкуренции.

Торговая война – торговое соперничество двух и более стран с целью захвата зарубежных рынков (наступательная торговая война) или снижения влияния производителей других стран на внутреннем рынке (оборонительная торговая война).

Управление цепочками поставок – интегральный подход к бизнесу, реализующий основные принципы управления логистической цепью, такие как формирование функциональных стратегий, организационной структуры, методов принятия решений, управления ресурсами, реализация поддерживающих функций, систем и процедур.

Фрагментация – процесс разделения единой системы на отдельные части, в контексте торговли – создание региональных, изолированных блоков, которое приводит к ослаблению глобальной торговли и усилению геополитической напряженности.

Френдшоринг (friendshoring) – перенос цепочек поставок в союзнические или дружественные страны, которые считаются политически и экономически безопасными.

Цепочка поставок – это сеть организаций, которые участвуют на протяжении всей цепочки от восходящего потока к нисходящему, в различных процессах и деятельности, которая производит ценность в форма продуктов и услуг в руки конечного потребителя.

CRM-системы (Customer Relationship Management) – программное обеспечение, посредством которого бизнес взаимодействует с клиентами.

ERP-система (Enterprise Resource Planning) – автоматизированная структура управления, которая посредством специализированного прикладного программного обеспечения оптимизирует основные бизнес-процессы компании, такие как финансы, производство, закупки, управление персоналом и продажи.

SCM-системы (Supply Chain Management) –

1) это комплекс механизмов и процессов, которые обеспечивают регулирование потока товаров и услуг от производителя до конечного потребителя;

2) это управление сетью взаимоотношений внутри фирмы, между взаимозависимыми организациями и бизнес-единицами, состоящими из поставщиков материалов, закупок, производственных объектов, логистики, маркетинга и связанных с ними систем, которые способствуют прямому и обратному потоку материалов, услуг, финансов и информации от первоначального производителя до конечного потребителя с преимуществами добавочной стоимости, максимизации прибыли за счет повышения эффективности и достижения удовлетворенности потребителя.

TMS-системы (Transportation Management System) – программное обеспечение, которое обеспечивает эффективное планирование маршрутов, управление перемещением физических товаров разными видами транспорта по суше, воздуху и морю, мониторинг движения транспорта в реальном времени.

WMS-системы (Warehouse Management System) – программа для автоматизированного управления складскими помещениями и операциями.

