

© Н.Е. Бондаренко

Научная статья  
УДК 339.5

## ГЛОБАЛЬНЫЕ СЕТИ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ В ЭПОХУ ГЛОБАЛЬНЫХ ВЫЗОВОВ: ПУТИ ТРАНСФОРМАЦИИ И УСТОЙЧИВОГО УПРАВЛЕНИЯ

Н.Е. Бондаренко

**Бондаренко Наталия Евгеньевна,**

кандидат экономических наук, доцент кафедры  
экономической теории, Российский экономический  
университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Россия.

ORCID: 0000-0002-9301-8642

bondarenko.NE@rea.ru

**Аннотация.** *Статья посвящена анализу наиболее значимых макроэкономических шоков в контексте их влияния на эффективность функционирования глобальных сетей создания стоимости. Высокий уровень взаимозависимости участников данных сетей обуславливает их уязвимость перед такими вызовами, как экономические кризисы, геополитическая нестабильность и санкционные ограничения, эпидемии, глобальное изменение климата и технологические трансформации. Макроэкономические шоки не только нарушают стабильное функционирование цепочек поставок, но и стимулируют экономических агентов к пересмотру традиционных подходов к управлению производством, поставками и запасами готовой продукции. В работе классифицированы основные типы макроэкономических шоков и их последствия, которые затрагивают основные звенья цепочек поставок и снижают их устойчивость. Экономические кризисы дестабилизируют финансовые потоки, ограничивают доступ к ресурсам и провоцируют снижение производственной активности. Геополитические конфликты и санкционные ограничения усиливают фрагментацию рынков и требуют перераспределения поставок и маршрутов логистики. Климатические изменения приводят к разрушающим последствиям, существенно повышая масштабы международных издержек и увеличивая масштабы экологических загрязнений, ограничивают доступ к ресурсам. Технологические трансформации, включая цифровизацию и внедрение инноваций, открывают новые перспективы для повышения эффективности сетей, но одновременно сопровождаются киберугрозами и способствуют росту технологического разрыва между странами. На основе проведённого анализа выявлены ключевые уязвимости глобальных сетей создания стоимости: концентрация высоких выбросов в отдельных регионах, вторичная взаимозависимость, недостаточная регионализация производства и ограниченная цифровизация процессов. Центральное внимание уделено адаптационным стратегиям, включая диверсификацию, локализацию производства, создание новых и усиление существующих региональных связей. Особый акцент сделан на контроле государственного регулирования, направленном на стимулирование локализации важных отраслей, развитие занятости и внедрение инструментов управления рисками. Делается вывод о необходимости долгосрочного системного подхода, объединения ресурсов и увеличения усилий для минимизации последствий внешних шоков, повышения адаптивности сетей и обеспечения их конкурентной устойчивости в условиях глобальной нестабильности.*

**Ключевые слова:** *сети создания стоимости, внешние шоки, адаптационные стратегии, экономические и политические кризисы, технологические и экологические трансформации.*

**Библиографическая ссылка:** *Бондаренко Н.Е., Глобальные сети создания стоимости в эпоху глобальных вызовов: пути трансформации и устойчивого управления // ЦИТИСЭ. 2025. № 1. С. 355-366.*

Research Full Article

UDC 339.5

## GLOBAL VALUE NETWORKS IN AN AGE OF GLOBAL CHALLENGES: PATHWAYS FOR TRANSFORMATION AND SUSTAINABLE MANAGEMENT

N.E. Bondarenko

**Natalia E. Bondarenko,**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economic Theory, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russian Federation.

ORCID: 0000-0002-9301-8642

[bondarenko.NE@rea.ru](mailto:bondarenko.NE@rea.ru)

**Abstract.** *The article analyzes the most significant macroeconomic shocks in the context of their impact on the efficiency of global value chains. The high level of interdependence of participants in these networks makes them vulnerable to such challenges as economic crises, geopolitical instability and sanctions, epidemics, global climate change and technological transformations. Macroeconomic shocks not only disrupt the stable functioning of supply chains, but also stimulate economic agents to reconsider traditional approaches to managing production, supplies and finished goods inventories. The paper classifies the main types of macroeconomic shocks and their consequences that affect the main links of supply chains and reduce their sustainability. Economic crises destabilize financial flows, limit access to resources and provoke a decrease in production activity. Geopolitical conflicts and sanctions increase market fragmentation and require the redistribution of supplies and logistics routes. Climate change has devastating consequences, significantly increasing the scale of international costs and increasing the scale of environmental pollution, limiting access to resources. Technological transformations, including digitalization and innovation, open up new prospects for improving the efficiency of networks, but are also accompanied by cyber threats and contribute to the growth of the technological gap between countries. Based on the analysis, key vulnerabilities of global value creation networks are identified: the concentration of high emissions in certain regions, secondary interdependence, insufficient regionalization of production and limited digitalization of processes. The central attention is paid to adaptation strategies, including diversification, localization of production, creation of new and strengthening of existing regional ties. Particular emphasis is placed on control of state regulation aimed at stimulating the localization of important industries, employment development and the introduction of risk management tools. A conclusion is made about the need for a long-term systems approach, pooling resources and increasing efforts to*

*minimize the effects of external shocks, increasing the adaptability of networks and ensuring their competitive stability in the context of global instability.*

**Keywords:** *value networks, global shocks, adaptation strategies, economic and political crises, technological and environmental transformations.*

**For citation:** *Bondarenko N.E., Global value networks in an era of global challenges: paths to transformation and sustainable management. CITISE, 2025, no. 1, pp. 355-366.*

### **Введение.**

Глобальные сети создания стоимости (ГССС) занимают ключевую роль в современной мировой экономике, обеспечивая интеграцию ресурсов, технологий и рынков. Однако их сложность и масштаб делают эти сети особенно уязвимыми к различным внешним шокам, усиливающимся на фоне глобальных изменений. В последние десятилетия ГССС сталкиваются с возрастающей неопределённостью, вызванной как экономическими и политическими потрясениями, так и ускоряющимися технологическими и экологическими изменениями.

Эти вызовы подталкивают компании и государства к переосмыслению стратегий управления цепочками поставок. В условиях, когда традиционные подходы теряют эффективность, особую значимость приобретают гибкость, устойчивость и способность адаптироваться к новым реалиям. Кроме того, возрастающая роль региональных экономических блоков, цифровых технологий и экологической повестки формирует новые приоритеты для участников сетей.

Настоящая проблема заключается в том, что внешние шоки не только создают краткосрочные сбои в функционировании цепочек поставок, но и подрывают их долгосрочную устойчивость. Эти вызовы требуют разработки комплексных решений, способных учитывать их многоуровневый характер. Необходим поиск стратегий, которые не только минимизируют последствия шоков, но и позволят перестроить глобальные сети таким образом, чтобы они стали более гибкими, устойчивыми и адаптированными к новым условиям.

### **Методология.**

В рамках исследования применялись следующие методы:

- системный анализ, направленный на выявление уязвимостей и взаимосвязей между элементами глобальных сетей создания стоимости под воздействием внешних шоков;
- анализ статистических данных, предоставленных международными организациями, с целью изучения динамики изменений в глобальных цепочках поставок и выявления ключевых тенденций;
- сравнительный анализ, позволивший изучить стратегии адаптации различных стран и компаний к экономическим, политическим и экологическим вызовам.

### **Основная часть.**

В современных условиях усиливающейся глобальной нестабильности, ГССС подвергаются существенному влиянию макроэкономических шоков, которые нарушают функционирование международных цепочек поставок, вызывая нестабильность на рынках, а также приводят к изменению архитектуры, пространственной конфигурации и организационной структуры сетей. Происходящие изменения требуют от участников сетей адаптации к новым условиям посредством пересмотра стратегий управления, механизмов координации и повышения гибкости производственно-логистических процессов.

Типология внешних шоков охватывает несколько основных направлений: экономические, политические, технологические, экологические. Анализ данных направлений позволяет выделить их основные характеристики, оценить степень их влияния на ГССС, а также выявить ключевые инструменты адаптации национальных экономик к происходящим изменениям.

1. *Экономические шоки*, такие как финансовые кризисы, рецессии и инфляционные всплески, представляют собой ключевые дестабилизирующие факторы, оказывающие глубокое воздействие на функционирование ГССС. Такие шоки вызывают масштабные структурные изменения посредством сокращения производственных мощностей, разрывов в логистических цепочках, спадов потребительской активности и снижения финансовой устойчивости участников сети. Компании, вовлечённые в ГССС, оказываются вынуждены реагировать на изменяющиеся макроэкономические условия, принимая меры по минимизации издержек и реструктуризации бизнес-процессов [6].

Финансовые кризисы, такие, например, как мировой кризис 2008 года, служат ярким примером системных экономических потрясений и влекут за собой банкротство компаний, замедление инвестиционной активности и затруднённый доступ компаний к финансовым ресурсам, что сказывается на устойчивости ГССС [3]. В условиях финансового кризиса трансформация структуры спроса становится неизбежной – наблюдается смещение потребительских предпочтений в сторону более доступной продукции, что требует от производителей оперативной адаптации ассортимента, логистических стратегий и политики ценообразования.

Особое место среди экономических шоков занимает пандемия COVID-19, которая, несмотря на свое биологическое происхождение, часто рассматривается через призму её экономических последствий. Именно в период пандемии были выявлены уязвимые места в сложных и протяжённых цепочках поставок, что выразилось в массовых сбоях логистики, снижении доступности критически важных ресурсов и резком росте транспортных издержек. Ограничительные меры – локдауны и закрытие границ, обусловили резкое падение производственной активности в ключевых узлах ГССС, что спровоцировало временный сбой логистических операций. Одновременно наблюдались структурные изменения спроса: спад потребления в одних отраслях (например, в авиационной промышленности) сопровождался резким ростом спроса в других (медицинские товары и средства индивидуальной защиты). Экономические последствия COVID-19 привели к переосмыслению стратегий управления цепочками поставок [7]. Компании начали активно переходить к практикам решоринга и локализации производства, минимизируя зависимость от удалённых поставщиков и глобальных транспортных маршрутов.

Еще одной разновидностью экономических потрясений, оказывающих дестабилизирующее влияние на ГССС, выступают инфляционные шоки, вызванные резким ростом цен на сырьё, энергоносители или логистические услуги [13]. Повышение издержек производства требует пересмотра ценовой политики, особенно в низкомаржинальных секторах экономики, где любые отклонения в издержках могут критически снизить прибыль. В таких условиях компании вынуждены активно диверсифицировать источники поставок, создавать запасы критических материалов и развивать аналитические системы для прогнозирования будущих рисков.

Таким образом, для повышения устойчивости к экономическим шокам, компаниям необходим комплексный подход, включающий как краткосрочные адаптационные меры, так и долгосрочные стратегии. Сюда можно отнести диверсификацию поставщиков, развитие цифровых технологий мониторинга и управления цепочками поставок, формирование гибких бизнес-моделей, способных быстро приспосабливаться к макроэкономическим изменениям. Таким образом, экономические шоки не только нарушают стабильное функционирование

ГССС, но и стимулируют их трансформацию, адаптацию и внедрение инновационных подходов в управлении.

2. Политические шоки, такие как геополитические конфликты, санкции и торговые войны, оказывают значительное влияние на структуру и функционирование ГССС. Геополитические конфликты, возникающие на фоне изменений в балансе сил между странами, усиливают международную напряжённость и нарушают устоявшиеся торгово-экономические связи. Введение санкций, ограничение экспорта и импорта, блокирование стратегически важных транспортных коридоров создают существенные препятствия для стабильного функционирования сетей. Например, санкции, наложенные на энергетические, технологические или финансовые секторы, могут лишить компании критически важных ресурсов, таких как энергоносители или высокотехнологичное оборудование, что приводит к удорожанию производственных процессов и замедлению поставок.

Торговые войны, часто сопровождающиеся введением тарифных и нетарифных ограничений, также наносят удар по международным цепочкам поставок. Повышение тарифов на ключевые промежуточные товары – сырьё, комплектующие или компоненты для высокотехнологичной продукции, повышает издержки производства и вынуждает компании искать новых поставщиков в более стабильных регионах, пересматривая свои производственные цепочки. Одновременно рост нетарифных барьеров, таких как стандарты сертификации, ограничения на иностранные инвестиции и экспортные квоты, усиливает неопределённость для бизнеса. На фоне роста политических рисков компании всё чаще перемещают свои производственные мощности в страны с более предсказуемыми условиями, прибегают к стратегической диверсификации поставок, активизируя сотрудничество в рамках региональных торговых блоков. Например, такие объединения, как Евразийский экономический союз (ЕАЭС), Ассоциация государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН) или Южноамериканский общий рынок (МЕРКОСУР), становятся важными платформами для смягчения последствий торговых барьеров и санкций. В рамках этих интеграционных объединений компании и государства развивают новые региональные цепочки поставок, снижая зависимость от удаленных поставщиков и обеспечивая большую устойчивость перед лицом глобальной политической турбулентности.

Политические шоки подталкивают государства к укреплению внутреннего производства и стремлению к экономической независимости. Повышение роли национальной промышленности и разработка стратегий импортозамещения становятся приоритетами для обеспечения национальной безопасности. Такие меры направлены на минимизацию последствий глобальной нестабильности и повышение автономности национальных экономик.

3. Технологические изменения играют ключевую роль в формировании современных ГССС. Ускоренная цифровизация приводит к существенным изменениям архитектуры и функциональности этих сетей, что одновременно делает их как более эффективными, так и более уязвимыми. Главными характеристиками данного процесса являются развитие и интеграция новых цифровых технологий, таких как искусственный интеллект, большие данные, блокчейн, которые не только оптимизируют производственные и логистические процессы, но и обеспечивают более глубокую интеграцию участников сети. Ключевым результатом цифровизации становится повышение «гибкости» сетей за счет доступа к новым инструментам управления, минимизации издержек и ускорения процессов принятия решений. Тем не менее, повышенная «гибкость» сопряжена с новыми рисками, особенно в условиях глобальной взаимозависимости.

Одним из наиболее серьезных вызовов становится проблема киберугроз. Рост числа цифровых платформ и облачных решений, делает ГССС уязвимыми для атак со стороны хакеров, включая кражу данных, разрушение информационных систем и манипуляцию

процессами. Более того, зависимость от цифровой инфраструктуры обостряет риски, связанные с технологическими сбоями.

Кроме того, цифровизация обостряет проблему асимметрии развития стран и регионов. Государства, обладающие высокоразвитыми технологиями, получают конкурентные преимущества, тогда как страны с низким уровнем цифровизации сталкиваются с затруднениями в интеграции в ГССС, что усиливает неравенство и стимулирует перераспределение ресурсов на глобальных рынках.

Адаптация национальных экономик к технологическим трансформациям требует применения комплексного подхода, включающего развитие цифровой инфраструктуры, внедрение стандартов кибербезопасности, а также реализацию образовательных программ, направленных на подготовку кадров для работы в новых условиях.

4. Экологические шоки включают климатические катастрофы, деградацию экосистем и изменение погодных условий, что оказывает комплексное воздействие на ГССС, создавая вызовы как локального, так и глобального масштаба.

Одним из главных последствий экологических шоков для ГССС является нарушение цепочек поставок. Стихийные бедствия (ураганы, наводнения, землетрясения и др.) разрушают производственную инфраструктуру и каналы транспортного сообщения, вызывая логистические сбои. Долгосрочные климатические изменения (засухи, повышение уровня моря и др.) приводят к снижению доступности природных ресурсов, например, пресной воды или сельскохозяйственных культур.

Кроме того, экологические потрясения повышают издержки производства и транспортные затраты. Снижение урожайности из-за засух или стихийных бедствий ведет к росту стоимости сельскохозяйственной продукции, а разрушение инфраструктуры к удорожанию логистики. Компании несут расходы на восстановление инфраструктуры, поиск альтернативных маршрутов и сырьевых источников, что снижает их конкурентоспособность на глобальных рынках. Такие шоки особенно тяжело сказываются на развивающихся странах, играющих ключевую роль в ГССС в качестве поставщиков сырья и рабочей силы. В результате углубляются глобальные экономические диспропорции и затрудняется интеграция таких стран в международные цепочки создания стоимости.

Дополнительным последствием экологических шоков выступает ужесточение нормативного давления. Международные инициативы по борьбе с изменением климата требуют от компаний соответствия новым стандартам устойчивости, уплаты углеродных налогов, модернизации производств, что приводит к росту издержек и вынуждает компании корректировать свои стратегические планы. Компании, не успевающие адаптироваться к новым условиям, рискуют потерять доступ к рынкам сбыта и столкнуться с репутационными рисками. Труднопредсказуемость экологических шоков требует внедрения новых систем управления рисками, диверсификации поставок и дополнительных инвестиций в устойчивую инфраструктуру.

#### **Результаты и обсуждение.**

Современные макроэкономические шоки выявили уязвимость ГССС. Правительства стран и компании сталкиваются с вызовами, связанными с перебоями в логистических цепочках, что делает разработку стратегий по диверсификации поставщиков и снижению зависимости от сложных глобальных сетей стратегически важной задачей направленной на обеспечение стабильности и непрерывности производственных процессов.

Ключевые направления адаптации ГССС к внешним шокам охватывают несколько взаимосвязанных стратегий. Среди них особое место занимают рещоринг и локализация производства, регионализация, диверсификация поставок и цифровизация. Данные меры формируют основу для повышения гибкости, стабильности и устойчивости сетей, что позволяет минимизировать последствия внешних шоков и защищать национальные интересы.

*Решоринг и локализация* играют ключевую роль в повышении экономической устойчивости. Возврат производственных мощностей в национальные границы помогает снизить зависимость от сложных международных логистических маршрутов, сокращая транспортные издержки и улучшая оперативность поставок. Например, такие изменения стали особенно значимы в условиях пандемии COVID-19, когда потребовалось оперативно организовать производство медицинских товаров внутри страны. Кроме того, локализация укрепляет стратегически важные отрасли, такие как машиностроение, пищевая промышленность и выпуск товаров первой необходимости. Эти меры позволяют создать более автономные цепочки поставок, повышая их устойчивость к внешним шокам и минимизируя риски сбоев в глобальной логистике.

*Развитие региональных цепочек поставок* также является одной из ключевых стратегий, позволяющих уменьшить уязвимость ГССС перед внешними потрясениями. В рамках регионализации формируются тесные кооперационные связи между производителями, поставщиками и дистрибьюторами, что способствует оптимизации логистики и более эффективному использованию ресурсов. Регионализация также играет важную роль в стимулировании экономического роста внутри регионов. Она способствует созданию рабочих мест, увеличению производственной мощности и снижению зависимости от удалённых поставщиков. В условиях нестабильности рынков региональный подход даёт возможность не только стабилизировать цепочки поставок, но и обеспечить долгосрочную определенность логистических операций.

*Диверсификация* направлена на снижение рисков, связанных с чрезмерной зависимостью от ограниченного числа поставщиков или регионов. Распределение поставщиков между различными географическими зонами снижает вероятность перебоев в случае кризисных ситуаций. Например, формирование запасов в ключевых секторах, таких как фармацевтика и производство полупроводников, минимизирует риски, вызванные локальными потрясениями или геополитическими конфликтами. Кроме того, диверсификация стимулирует конкуренцию среди поставщиков, что способствует улучшению качества продукции и снижению издержек. Такой подход обеспечивает многоуровневую защиту, повышает гибкость управления ресурсами и укрепляет устойчивость всей системы.

*Цифровизация* занимает центральное место среди стратегий адаптации ГССС. Использование цифровых технологий, таких как блокчейн, интернет вещей и искусственный интеллект, позволяет значительно повысить прозрачность цепочек поставок, улучшить управление ресурсами и оперативно реагировать на изменения внешней среды. Например, внедрение блокчейна в логистические процессы даёт возможность минимизировать ошибки и автоматизировать отслеживание поставок. Инновации способствуют не только оптимизации издержек, но и формированию более гибких и устойчивых систем. Цифровые технологии позволяют прогнозировать возможные риски и повышают готовность к кризисным ситуациям. Более того, они создают основу для долгосрочного экономического роста, укрепляя позиции компаний в условиях глобальной конкуренции.

Важно отметить роль государств в поддержке устойчивости ГССС. Правительства могут способствовать развитию инфраструктуры, улучшению логистических возможностей и созданию благоприятных условий для инвестиций в стратегически важные отрасли. Регулирование и координация внешнеэкономической деятельности позволяют снизить риски, связанные с международной торговлей, и поддержать национальные компании в условиях глобальной конкуренции.

Для повышения конкурентоспособности российских сетей создания стоимости и улучшения позиции российских участников в глобальных сетях в условиях последних трех лет, когда российская экономика столкнулась с беспрецедентными западными санкциями и

глобальными геополитическими изменениями, необходима реализация комплексной программы трансформации и адаптации [1].

На макроуровне следует рассмотреть возможности реализации государственных программ, направленных на укрепление роли российских компаний в глобальных сетях создания стоимости. Примеры таких инструментов включают субсидирование разработок и внедрение передовых технологий, налоговые льготы для участников стратегически важных отраслей, стимулирование экспорта и прямое финансирование приоритетных направлений. Выявленная зависимость участия в глобальных сетях и уровня экономического развития страны свидетельствует о необходимости государственной поддержки в форме льготного кредитования и создания благоприятных условий для компаний, ориентированных на международные рынки.

Исходя из изложенного, можно выделить комплекс мер, направленных на укрепление позиций России в глобальной экономике и охватывающих как микро-, так и макроуровень. Нижеперечисленные меры позволяют повысить устойчивость и гибкость сетей создания стоимости, снизить их уязвимость к внешним шокам и улучшить позиции российских компаний в международных цепочках поставок:

1. Интеграция в региональные цепочки создания стоимости. В условиях западных санкций и ограничений на взаимодействие с рядом ключевых зарубежных партнеров, одним из стратегических приоритетов является активное участие в региональных интеграционных объединениях и укрепление кооперации с соседними странами. Формирование региональных цепочек создания стоимости с государствами Евразийского экономического союза, а также с Китаем и Индией, позволит снизить логистические и экономические риски, связанные с международной нестабильностью [4]. Такие меры способствуют укреплению взаимосвязей и повышению конкурентоспособности российских предприятий на региональных рынках. Примеры Китая и Индии, активно развивающих свои региональные альянсы, показывают, что концентрация экономических усилий на локальном и региональном уровне повышает устойчивость к внешним экономическим шокам и стимулирует экономический рост. Необходимо дальнейшее развитие сотрудничества с Турцией и странами Ближнего Востока, которые демонстрируют готовность поддерживать торгово-экономические отношения с Россией, что позволит диверсифицировать экономические риски.

2. Решоринг и локализация производства. В условиях санкционного давления возврат части производственных мощностей в рамки национальных границ стал не только актуальным, но и необходимым решением в целях обеспечения стратегической независимости от внешних поставок. Локализация производства в стратегических секторах экономики, которых существенно коснулось санкционное давление – фармакологии, пищевой промышленности и сектора высоких технологий является ключевым элементом стратегии повышения устойчивости. Например, в автомобильной промышленности после ухода западных производителей локализация производства и создание новых альянсов с китайскими и индийскими партнерами позволили сохранить производственные мощности и уменьшить зависимость от иностранных компонентов. Ключевыми задачами фарминдустрии в последние годы стали развитие импортозамещения [9], включая производство субстанций, оптимизация логистических цепочек, переход на производственное оборудование российских производителей и надежных зарубежных поставщиков.

Согласно данным Министерства промышленности и торговли, доля локализованных производств увеличилась на 30% в период с 2020 по 2023 год, что свидетельствует о результативности такой стратегии.

3. Инвестиции в цифровизацию и инновационные технологии. Санкционное давление и ограниченный доступ к западным технологиям стимулируют российских производителей к поиску альтернатив и активному развитию собственных инновационных



возможностей. Внедрение отечественных цифровых решений, таких как блокчейн для отслеживания поставок, системы управления на основе больших данных, а также развитие промышленных IoT-технологий, способствуют повышению прозрачности и адаптивности российских сетей [10]. Примерами успешной адаптации являются проекты по созданию отечественных платформ для управления логистикой и производства, позволившие минимизировать импортозависимость. Согласно исследованиям, внедрение технологий больших данных и искусственного интеллекта может повысить производительность производственных сетей на 20-30%, что особенно важно для обеспечения конкурентоспособности в условиях ограниченного доступа к международным технологиям<sup>1</sup>. На сегодняшний день наблюдается рост внутреннего спроса на разработки в области промышленных роботов и автоматизированных систем управления, что стимулирует отечественные компании к активному расширению компетенций и технологий [14].

4. Диверсификация поставок и управление рисками. В условиях санкций и ограничений на поставки критически важных компонентов, особенно из стран Европейского Союза и Северной Америки, для отечественной экономики важно активно диверсифицировать каналы поставок и формировать сеть поставщиков из дружественных стран, таких как Китай, Индия, Турция и государства Юго-Восточной Азии. Например, сотрудничество с Китаем в области поставок полупроводников и редкоземельных материалов является ключевым для обеспечения стабильности в стратегических отраслях. Согласно данным Всемирного банка, страны, которые активно диверсифицируют свои поставки, снижают риск сбоев в цепочках поставок до 40%, что положительно влияет на стабильность и устойчивость национальных экономик. Создание стратегических резервов критически важных ресурсов также играет значительную роль в повышении устойчивости производственных цепочек. В 2022 году правительство России утвердило программу формирования запасов ключевых компонентов для стратегических отраслей, что позволило снизить уязвимость и повысить надежность российских сетей создания стоимости.

5. Государственная поддержка и стимулирование экспорта. Усиление государственной поддержки участников ГССС в условиях санкционного давления необходимо для повышения их конкурентоспособности. На макроуровне требуется ориентироваться на инструменты государственной политики, направленные на стимулирование экономического эффекта от участия российских компаний в ГССС и улучшение их позиций. Меры подразумевают предоставление налоговых льгот для экспортеров, субсидирование транспортных затрат, развитие транспортной инфраструктуры, ориентированной на восточные и южные маршруты [8]. Например, модернизация железнодорожного сообщения с Китаем и Казахстаном, а также развитие портов на Дальнем Востоке, позволит укрепить логистическую инфраструктуру для обеспечения устойчивых торговых потоков. Анализ, проведенный ОЭСР, показывает, что модернизация инфраструктуры в развивающихся странах способствовала росту экспорта на 15-20% в течение первых трех лет после запуска программ [5]. Важно также создать специальные экспортные программы для стимулирования поставок в дружественные страны, такие как Иран и Турция, что позволит укрепить позиции российских компаний в международной торговле.

6. Развитие международного сотрудничества и партнерств. В условиях ограничения доступа к западным рынкам российским компаниям необходимо активно

---

<sup>1</sup> Цифровая трансформация отраслей: стартовые условия и приоритеты: докл. к XXII Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 13–30 апр. 2021 г. / Г. И. Абдрахманова, К. Б. Быховский, Н. Н. Веселитская, К. О. Вишневецкий, Л. М.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2021. - 239 с.

развивать сотрудничество с партнерами из Азии, Ближнего Востока, Африки и Латинской Америки. Участие в глобальных исследовательских и технологических проектах с Китаем и Индией обеспечит доступ к передовым знаниям и технологиям, несмотря на санкционные ограничения. Примеры успешного сотрудничества включают развитие энергетических и телекоммуникационных проектов с китайскими партнёрами, что позволило компенсировать ограничения на западные технологии. Также важным направлением является расширение участия в международных альянсах, что способствует диверсификации географического присутствия российских компаний и снижению зависимости от западных рынков. Сотрудничество с партнёрами БРИКС позволяет создать платформу для обмена технологиями и наращивания инновационного потенциала [2], что доказано успешными примерами кооперации в области разработки телекоммуникационного оборудования и энергетических проектов.

### **Выводы и рекомендации.**

1. Современные сети создания стоимости функционируют в условиях высокой зависимости от макроэкономической, политической и технологической стабильности, что делает их особенно уязвимыми перед внешними вызовами. Анализ показывает, что глобальные потрясения формируют сложные процессы, требующие стратегической адаптации на уровне как компаний, так и государств.

2. Экономические кризисы подрывают стабильность поставок и финансовую устойчивость участников сетей, политические конфликты ведут к дестабилизации торговых маршрутов, а экологические катаклизмы создают структурные препятствия для устойчивого функционирования сетей.

3. Для решения этих проблем требуется внедрение комплексных подходов, направленных на повышение устойчивости сетей. Среди ключевых направлений — диверсификация источников поставок, развитие региональных производственных кластеров, ускоренная интеграция цифровых технологий и совершенствование механизмов управления рисками. Важным элементом становится активная роль государства, направленная на модернизацию инфраструктуры, субсидирование стратегически значимых отраслей и развитие международного сотрудничества.

4. Результаты анализа подтверждают необходимость перехода от реактивных к проактивным стратегиям, которые обеспечат гибкость и устойчивость сетей создания стоимости в долгосрочной перспективе. Такое системное управление позволит минимизировать влияние внешних шоков и создать основу для повышения конкурентоспособности национальной экономики в мировой турбулентности.

### **Список источников:**

1. Акмаева Р.И., Амиров Р.А., Асалиева З.А. и др. Структурная модернизация российской экономики: угрозы, возможности, перспективы: монография / отв. ред. М.В. Дубовик. – Москва: ИНФРА-М, 2024. - 205 с. URL: <https://elibrary.ru/gtzzdq>

2. Антипина Е.В., Бондаренко Н.Е., Бурцева Т.А. [и др.] Ориентиры развития российской экономики: монография / отв. ред. М.В. Дубовик, Е.В. Устюжанина. – Москва: Русайнс, 2024. – 236 с. URL: <https://elibrary.ru/dfbujs>

3. Батудаева Л.И., Бахирев С.В., Багинова О.М. и др. Становление новой экономики России в условиях глобализации: монография / отв. ред. В.В. Громько. – Москва: МАКС Пресс, 2009. - 244 с. URL: <https://elibrary.ru/qtkylt>

4. Бондаренко Н.Е. Экономическая безопасность России в условиях структурной трансформации глобальных сетей создания стоимости // Финансовые рынки и банки. 2024. № 6. С. 277-281. URL: <https://elibrary.ru/pcplce>

5. Дементьев В.Е., Устюжанина Е.В., Кузнецова О.Д. [и др.] Концептуальные аспекты развития экономики России: вызовы и приоритеты: монография / отв. ред. М.В. Дубовик. – Москва: Русайнс, 2024. - 234 с. URL: <https://elibrary.ru/hpjhmp>
6. Komarova I.P., Bondarenko N.E. Transformation of global value chains in the context of modern macroeconomic shocks // International Journal of Professional Business Review. 2023. Vol. 8, No. 5. P. 01869. DOI: [10.26668/businessreview/2023.v8i5.1869](https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1869)
7. Комарова И.П. Участие в глобальных сетях создания стоимости: насаждение зависимости или шанс на развитие // Аудит и финансовый анализ. 2020. № 3. С. 35-41. URL: <https://elibrary.ru/qyckip>
8. Комарова И.П., Новикова Е.С. Стратегии изменения позиций в реформах, которые приводят к увеличению стоимости создания сетей: микроуровневый аспект // Вестник университета. 2020. № 9. С. 100-105. URL: <https://elibrary.ru/qyckip>
9. Осипов В.С., Зельднер А.Г., Панкова С.В. и др. Экономика импортозамещения: оценка влияния структуры внешнеторговых товаропотоков на развитие экономического потенциала и импортозамещения в Российской Федерации // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2017. № 7. С. 31-44. URL: <https://elibrary.ru/zrbtrtp>
10. Светлов Н.М., Дементьев В.Е., Фролов А.В. и др. Социальные и структурные факторы современного инновационного развития: монография / отв. ред. Е.В. Устюжанина, А.Г. Петров. – Москва: Русайнс, 2023. – 260 с. URL: <https://elibrary.ru/hdnwmy>
11. Скрыль Т. В. Взаимосвязь модернизации и проблемы темпов экономического роста в России // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2013. № 6(122). С. 12-16. URL: <https://elibrary.ru/qljnkf>
12. Устюжанина Е.В., Устюжанин В.Л. Сети создания стоимости как участники системы индикативного планирования // Креативная экономика. 2024. Т. 18, № 10. С. 2625-2640. URL: <https://elibrary.ru/jvttjm>
13. Чередниченко Л.Г., Громыко В.В., Савинова М.В. [и др.] Стратегические приоритеты социально-экономического развития России: монография/отв. ред. В.И. Гришин, Л.Г. Чередниченко, А.З. Селезнев. – Москва: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2011. - 244 с. URL: <https://elibrary.ru/uyuakp>
14. Чередниченко О.В. Цифровая экономика в исторической системе координат // Инновации и инвестиции. 2018. № 3. С. 40-44. URL: <https://elibrary.ru/bjotuj>
15. Чередниченко О.В. Приоритеты в достижении устойчивого экономического роста в современных условиях: симбиоз образования и бизнеса // ЦИТИСЭ. 2020. № 3(25). С. 322-331. URL: <https://elibrary.ru/jbwrk>

## References:

1. Akmayeva R.I., Amirov R.A., Asalieva Z.A. et al. *Structural modernization of the Russian economy: threats, opportunities, prospects*. Moscow, INFRA-M Publ., 2024. 205 p. (In Russian). URL: <https://elibrary.ru/gtzzdq>
2. Antipina E.V., Bondarenko N.E., Burtseva T.A. et al. *Landmarks for the Development of the Russian Economy*. Moscow, Russains Publ., 2024. 236 p. (In Russian). URL: <https://elibrary.ru/dfbujs>
3. Batudaeva L.I., Bakhirev S.V., Baginova O.M. et al. *The formation of a new Russian economy in the context of globalization*. Moscow, MAKS Press Publ., 2009. 244 p. (In Russian). URL: <https://elibrary.ru/qtkylt>
4. Bondarenko N.E. Economic security of Russia in the context of the structural transformation of global value creation networks. *Financial markets and banks*, 2024, no. 6, pp. 277-281. (In Russian). URL: <https://elibrary.ru/pcplce>

5. Dementiev V.E., Ustyuzhanina E.V., Kuznetsova O.D. et al. *Conceptual aspects of economic development Russia: challenges and priorities*. Moscow, Russians Limited Liability Company Publ., 2024. 234 p. (In Russian). URL: <https://elibrary.ru/hpjhmp>
6. Komarova I.P., Bondarenko N.E. Transformation of global value chains in the context of modern macroeconomic shocks. *International Journal of Professional Business Review*, 2023, vol. 8, no. 5, pp. 01869. DOI: [10.26668/businessreview/2023.v8i5.1869](https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1869)
7. Komarova I.P. Participation in global value creation networks: instilling dependence or a chance for development. *Audit and financial analysis*, 2020, no. 3, pp. 35-41. (In Russian). URL: <https://elibrary.ru/qyckip>
8. Komarova I.P., Novikova E.S. Strategies for changing positions in reforms that lead to an increase in the cost of creating networks: a micro-level aspect. *University Bulletin*, 2020, no. 9, pp. 100-105. (In Russian). URL: <https://elibrary.ru/qyckip>
9. Osipov V.S., Zeldner A.G., Pankova S.V. et al. Economics of import substitution: assessment of the impact of the structure of foreign trade flows on the development of economic potential and import substitution in the Russian Federation. *Intellect. Innovation. Investment*, 2017, no. 7, pp. 31-44. (In Russian). URL: <https://elibrary.ru/zrbtrtp>
10. Svetlov N.M., Dementiev V.E., Frolov A.V. et al. *Social and structural factors of modern innovative development*. Moscow, Russians Limited Liability Company Publ., 2023. 260 p. (In Russian). URL: <https://elibrary.ru/hdnwmy>
11. Skryl T.V. The relationship between modernization and the problem of economic growth rates in Russia. *Bulletin of the Tambov University. Series: Humanities*, 2013, no 6(122), pp. 12-16. (In Russian). URL: <https://elibrary.ru/qljnkf>
12. Ustyuzhanina E.V., Ustyuzhanin V.L. Value creation networks as participants in the indicative planning system. *Creative Economy*, 2024, vol. 18, no. 10, pp. 2625-2640. URL: <https://elibrary.ru/jvttjm>
13. Cherednichenko L.G., Gromyko V.V., Savinova M.V. et al. *Strategic priorities of socio-economic development of Russia*. Moscow, Plekhanov Russian University of Economics Publ., 2011. 244 p. (In Russian). URL: <https://elibrary.ru/uyuakp>
14. Cherednichenko O.V. Digital economy in the historical coordinate system. *Innovation and investment*, 2018, no. 3, pp. 40-44. (In Russian). URL: <https://elibrary.ru/bjotug>
15. Cherednichenko O. V. Priorities in achieving sustainable economic growth in modern conditions: symbiosis of education and business. *CITISE*, 2020, no. 3 (25), pp. 322-331. (In Russian). URL: <https://elibrary.ru/jbwrtk>

Submitted: 10 February 2025

Accepted: 10 March 2025

Published: 10 March 2025

