

22.07.2026

Новая точка опоры для российского экспорта

На протяжении десятилетий конкурентоспособность экспортной компании определялась относительно понятным набором факторов: доступом к сырью, производственными мощностями, технологиями, капиталом и рынками сбыта. Именно вокруг них строились инвестиционные стратегии, оценивались риски и принимались ключевые управленческие решения. Однако сегодня становится очевидно, что этого набора уже недостаточно.

Последние годы показали: наличие качественного продукта и устойчивого спроса ещё не гарантирует успех на внешних рынках. Произвести товар зачастую оказывается проще, чем обеспечить его стабильное движение через границы, финансовые системы, транспортные коридоры и регуляторные ограничения. Поэтому главный вопрос для экспортёра постепенно меняется. Если раньше руководители спрашивали: «Где производить и кому продавать?», то сегодня всё чаще возникает другой вопрос: «Насколько быстро мы способны перестроить свою цепь поставок при изменении внешних условий?»

Это принципиальное изменение. На протяжении нескольких десятилетий мировая экономика развивалась под знаком эффективности. Компании стремились сокращать издержки, минимизировать запасы, специализировать производство и выстраивать максимально оптимизированные международные цепи поставок. Считалось, что эффективность автоматически обеспечивает конкурентоспособность.

Но практика показала обратное. Чем более эффективной становилась система, тем более чувствительной она оказывалась к внешним потрясениям. Пандемия, санкционные ограничения, торговые конфликты, кризисы в международном судоходстве и растущая политизация мировой экономики продемонстрировали, что чрезмерно оптимизированные цепи поставок нередко оказываются недостаточно устойчивыми.

Сегодня мировая экономика входит в эпоху, где главным критерием становится не максимальная эффективность, а способность сохранять работоспособность в условиях неопределённости. По оценкам Международного валютного фонда, после 2022 года наблюдается устойчивая тенденция к регионализации производственных и логистических связей. Компании всё чаще жертвуют частью экономической эффективности ради повышения устойчивости бизнеса и снижения стратегических рисков.

Масштаб происходящих изменений хорошо иллюстрирует структура мировой торговли. По данным ЮНКТАД, около 80% мирового товарооборота по объёму по-прежнему обеспечивается морским транспортом. Ежегодно морем перевозится более 12 млрд тонн грузов. При этом значительная часть глобальных потоков зависит от ограниченного числа транспортных узлов. Через Ормузский пролив проходит около 20% мирового потребления нефти и примерно пятая часть мировой торговли СПГ. Через Малаккский пролив проходит около четверти мирового товарооборота. Суэцкий канал обеспечивает около 12% мировой торговли и более 20% контейнерных перевозок.

Для бизнеса эти цифры важны не сами по себе; они показывают степень зависимости мировой экономики от ограниченного числа критически важных маршрутов. Любые сбои в их работе немедленно отражаются на сроках доставки, стоимости перевозок, страховых ставках и финансовых рисках. В таких условиях конкурентное преимущество получает не тот, кто обладает самой дешёвой логистикой, а тот, кто способен быстрее остальных адаптироваться к изменившейся ситуации.



Именно поэтому сегодня конкурируют уже не отдельные предприятия и даже не отдельные цепи поставок: конкурируют модели адаптации. Побеждает компания, способная быстрее перестроить маршруты, изменить финансовую схему расчётов, подключить новых поставщиков или найти альтернативные каналы обслуживания клиентов.

Фактически объектом управления становится уже не отдельный груз и не отдельный контракт, а вся система создания стоимости. В неё входят поставщики сырья, производственные площадки, транспортные операторы, банки, страховые компании, цифровые платформы, сервисные структуры и конечные потребители. При этом устойчивость системы определяется не прочностью каждого отдельного элемента, а способностью быстро заменить любой из них при возникновении ограничений.

Для российских экспортёров этот вопрос имеет особое значение. Основной этап переориентации внешней торговли уже состоялся. По данным российских органов власти, доля дружественных стран во внешнеторговом обороте России превышает три четверти общего объёма торговли. Однако сама по себе смена географии поставок не создаёт долгосрочного конкурентного преимущества.

Следующий этап гораздо сложнее: он связан с формированием устойчивых международных контуров взаимодействия, включающих транспортную, финансовую, информационную и сервисную инфраструктуру. Причём именно финансовая составляющая всё чаще становится ключевым элементом устойчивости. На практике сегодня экспортный контракт может быть выполнен с точки зрения производства и доставки продукции, но при этом столкнётся с проблемами на этапе расчётов. Поэтому финансовая инфраструктура постепенно становится таким же элементом цепи поставок, как порт, железная дорога или складской терминал.

Не менее важным фактором становятся данные, однако их значение часто трактуется неправильно. Данные сами по себе не создают конкурентного преимущества: они позволяют быстрее принимать решения. По оценкам Всемирного банка, средняя продолжительность международной цепи поставок составляет более 40 дней, причём значительная часть этого времени связана не с физическим движением товара, а с обработкой информации и координацией действий участников процесса. В этих условиях выигрывает тот, кто раньше других получает информацию о рисках и быстрее запускает процесс перестройки цепи поставок.

Впрочем, даже самые совершенные цифровые платформы не способны заменить человеческие компетенции. По мере усложнения международной торговли, растёт значение специалистов, которые одновременно понимают логистику, финансы, внешнеторговое регулирование и особенности конкретных рынков. Во многих случаях именно такие специалисты становятся ключевым фактором устойчивости бизнеса, поскольку способны принимать нестандартные решения в условиях быстро меняющейся обстановки.

По сути, сегодня происходит смена управленческой парадигмы. Если раньше бизнес стремился построить максимально эффективную цепь поставок, то теперь он стремится создать систему, способную быстро адаптироваться к изменениям. Главным конкурентным преимуществом становится не контроль как таковой, а скорость реконфигурации.

Именно поэтому стратегическая цель российского экспорта на ближайшее десятилетие заключается не только в увеличении объёмов поставок или освоении новых рынков; речь идёт о создании гибких и устойчивых цепей создания стоимости, способных функционировать в условиях постоянной трансформации мировой экономики.

К середине века лидерами мировых рынков, скорее всего, будут не те компании, которые обладают крупнейшими производственными мощностями или самой низкой себестоимостью продукции. Побеждать будут те, кто научится быстрее других перестраивать свои международные связи, сохраняя доступ к клиентам, финансовым потокам и логистической инфраструктуре. В новой экономической реальности конкурентоспособность определяется уже не столько способностью производить товар, сколько способностью обеспечивать непрерывность бизнеса в условиях неопределённости. Именно в этом и заключается новая точка опоры современного экспортёра.

Леонид Шурилинов,
эксперт Infranews Agency