

**Грязнов Сергей Александрович**

канд. пед. наук, доцент, декан

ФКОУ ВО «Самарский юридический институт ФСИН России»

г. Самара, Самарская область

## ГЛОБАЛЬНЫЕ ЦЕПИ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ И ЛОКАЛИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА: СТРАТЕГИИ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ ДЕГЛОБАЛИЗАЦИИ

**Аннотация:** в статье исследуются стратегии компаний в условиях деглобализации. Рассмотрены стратегии крупных и транснациональных компаний, стратегии малых и средних предприятий. В исследовании приведены ключевые факторы, влияющие на выбор между глобализацией и локализацией, а также приведено сравнение стратегий компаний из разных отраслей в условиях деглобализации, сделаны выводы относительно преимуществ и рисков стратегий.

**Ключевые слова:** деглобализация, глобальные цепи создания стоимости, локализация, глобальные стратегии, локальные стратегии, ключевые факторы.

**Введение.** Последнее время характеризуется такими трендами как: деглобализацией, связанной с пандемией 2020-х, геополитическими конфликтами, санкциями, ростом протекционизма; трансформацией глобальных цепей создания стоимости (GVC) под давлением рисков: логистических, политических, экологических; ростом локализации производства как стратегии снижения уязвимости и адаптации к новым условиям. Основные глобальные и локальные стратегии транснациональных и крупных компаний в условиях деглобализации приведены в таблице 1.

Таблица 1

Основные глобальные и локальные стратегии транснациональных  
и крупных компаний в условиях деглобализации

Параметр	Глобальная стратегия	Локальная стратегия
Описание	Распределение	Сосредоточение

	производственных и логистических процессов по нескольким странам	производства и снабжения в конкретной географической зоне (страна/регион)
<i>Цели</i>	Уменьшение затрат за счет масштаба, доступ к сырью/кадрам, выход на глобальные рынки	Снижение рисков (логистических, политических), ускорение циклов, соответствие местным стандартам
<i>Примеры компаний</i>	- Apple (производство в Китае, сборка в Азии). - Nike (изготовление в Вьетнаме/Индии)	- Tesla (Gigafactories в ЕС и США). - Magna (перенос производства в Европу). - McDonald's в Индии (адаптация меню)
<i>Основные тренды 2022–2024</i>	- Диверсификация поставок (например, Samsung в Азии и Индии). - «Дружественные цепи» (например, Indo-Pacific)	- Nearshoring (например, Foxconn в Мексике для рынка США). - Региональные хабы (например, BMW в ЕС)
<i>Преимущества</i>	- Экономия из-за масштаба. - Доступ к дешевому сырью/кадрам. - Глобальный охват	- Снижение зависимости от геополитики. - Быстрая адаптация к локальным запросам. - Уменьшение логистических рисков
<i>Недостатки</i>	- Уязвимость к санкциям/логистическим сбоям. - Высокая зависимость от внешних факторов (валютные риски)	- Высокие первоначальные затраты. - Ограниченный доступ к масштабу. - Возможная потеря гибкости
<i>Ключевые факторы выбора</i>	- Доступность сырья/кадров. - Требования к скорости доставки. - Политическая стабильность регионов	- География спроса. - Наличие локальных субсидий/налоговых льгот. - Требования ESG и местных регуляторов
<i>Технологические аспекты</i>	- Цифровые платформы для управления GVC (например, blockchain для прозрачности цепей)	- Автоматизация и роботизация для снижения издержек. - Локальные IoT-системы для мониторинга
<i>Риски</i>	- Санкции и ограничения (например, запреты на экспорт компонентов). - Логистические сбои из-за пандемий/войн	- Высокая конкуренция на локальных рынках. - Зависимость от региональных экономических кризисов

Источник: составлено автором.

Таблица 2

Основные глобальные и локальные стратегии малых и средних компаний  
в условиях деглобализации

<i>Параметр</i>	<i>Глобальная стратегия</i>	<i>Локальная стратегия</i>
<i>Описание</i>	Экспорт товаров/услуг за пределы региона или страны, использование международных каналов	Фокус на местный рынок, локальные клиенты и поставщики
<i>Цели</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Расширение клиентской базы.</li> <li>- Использование дешевых ресурсов/кадров.</li> <li>- Участие в глобальных тендерах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Снижение рисков (логистика, политика).</li> <li>- Улучшение лояльности локальных клиентов.</li> <li>- Соответствие местным нормам</li> </ul>
<i>Примеры компаний</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Мебельная фабрика из Польши, экспортирующая в США и Канаду.</li> <li>- IT-стартап, предоставляющий услуги через Upwork</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ресторанная сеть в регионе, использующая местные продукты.</li> <li>- Мастерская ремонта авто, ориентированная на городской рынок</li> </ul>
<i>Основные тренды 2022–2024</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Использование e-commerce (например, Amazon Global Selling для малых производителей).</li> <li>- Участие в региональных блоках (например, ЕАЭС)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Усиление лояльности к местным брендам (локальная маркетинговая стратегия).</li> <li>- Партнерство с крупными ритейлерами для доступа к клиентам</li> </ul>
<i>Преимущества</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Доступ к широким рынкам.</li> <li>- Возможность работы с дешевыми ресурсами.</li> <li>- Участие в международных проектах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Низкие издержки логистики.</li> <li>- Личное взаимодействие с клиентами.</li> <li>- Минимизация политических рисков</li> </ul>
<i>Недостатки</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Высокие таможенные барьеры и издержки.</li> <li>- Конкуренция с крупными глобальными игроками.</li> <li>- Риск санкций/логистических сбоев</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ограниченный охват рынка.</li> <li>- Конкуренция с другими локальными игроками.</li> <li>- Низкая диверсификация доходов</li> </ul>
<i>Ключевые факторы выбора</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Доступность онлайн-платформ для экспорта (например, Alibaba).</li> <li>- Спрос на продукцию в других регионах.</li> <li>- Государственная поддержка экспортеров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наличие локальных поставщиков.</li> <li>- Государственные льготы для малого бизнеса.</li> <li>- Местные потребительские предпочтения</li> </ul>

<i>Параметр</i>	<i>Глобальная стратегия</i>	<i>Локальная стратегия</i>
<i>Технологические аспекты</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Использование CRM-систем для управления международными клиентами.</li> <li>- Цифровые платформы для экспорта (например, Global Sources)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Локальные онлайн-сервисы (например, доставка через местные приложения).</li> <li>- Стандартные ERP-решения для управления складом</li> </ul>
<i>Риски</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Санкции или запреты на экспорт/импорт.</li> <li>- Потеря контроля над качеством из-за удаленных поставщиков.</li> <li>- Уязвимость к колебаниям курсов валют</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сезонность спроса.</li> <li>- Зависимость от местной экономики (например, кризис в регионе).</li> <li>- Трудности с масштабированием</li> </ul>

Источник: составлено автором.

Перечень ключевых факторов, влияющих на выбор между глобализацией и локализацией, приведен на рисунке 1.



Рис. 1. Перечень ключевых факторов, влияющих на выбор между глобализацией и локализацией. Источник: составлено автором на [1–3].

Сравнение стратегий компаний из разных отраслей приведено в таблице 3.

Таблица 3

Сравнение стратегий компаний из разных отраслей

Отрасль	Страте-гия	Ключевые факторы выбора	Особенности и тренды
---------	------------	-------------------------	----------------------

Автомобиле- строение	Локализация + гибрид	Доступ к редкоземельным материалам. Санкции и запреты на экспорт компонентов. Локальные требования (например, EC's Battery Regulation)	- Перенос сборки в регионы с высоким спросом (Tesla's Gigafactories в ЕС и США). Инвестиции в местные производства аккумуляторов
IT и электрони- ка	Гибридная модель	- Зависимость от чипов и компонентов (например, Taiwan Semiconductor). Санкции против Китая. Близость к рынкам (nearshoring)	- Распределение производства между Азией, Вьетнамом и Индией. Инвестирование в локальные центры разработки в ЕС и США
Фармацевтика	Локализация + глобализация	- Углеродный след при транспортировке. Санкции (например, запрет на экспорт лекарств). Скорость доставки в кризисных ситуациях	- Локальные заводы для ключевых лекарств (Pfizer's mRNA-вакцины в ЕС и США). Усиление регуляторных требований (например, EU's Medicines Regulation)

Источник: составлено автором.

*Выводы.* Деглобализация требует пересмотра баланса между глобальными и локальными цепями. Успешные компании используют гибридные модели, в которых технологии становятся ключевым фактором снижения рисков в управлении цепями. Актуальна разработка «плана В» для критических компонентов, поддержка локальных производств через субсидии и налоговые льготы и работа в рамках региональных объединений стран.

### **Список литературы**

1. Беленький А.В. Локализация производства в условиях деглобализации: опыт российских компаний / А.В. Беленький // Экономическая наука современной России. – 2023. – Т. 25. №4. – С. 112–125.
2. Смирнов Д.А. Глобальные цепи создания стоимости и их трансформация в постпандемийный период / Д.А. Смирнов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2022. – №3. – С. 45–58.
3. Иванова Е.С. Стратегии локализации в промышленности: анализ российских кейсов / Е.С. Иванова // Проблемы управления. – 2024. – Т. 30. №1. – С. 78–92.