

Основные аспекты и тенденции в управлении цепочками стоимости в условиях глобальных изменений

Гвоздева Валерия Артёмовна 

Аспирант

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Российская Федерация

E-mail: va.gvozdeva@mail.ru

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

цепочки создания стоимости, цифровая трансформация, SWOT-анализ, устойчивое развитие, управление рисками, глобальная экономика

АННОТАЦИЯ

Цепочки стоимости являются одним из ключевых направлений исследований развития современной мировой экономики. В статье рассматриваются ключевые аспекты управления цепочками стоимости в условиях современных глобальных вызовов, включая цифровизацию, геополитическую нестабильность и усиление роли устойчивого развития. Сегодня происходит трансформация цепочек стоимости из линейных моделей в сложные сетевые структуры, охватывающие множество стран и участников. Особое внимание уделяется влиянию цифровых технологий (искусственный интеллект, блокчейн, интернет вещей, большие данные и прочее) на повышение гибкости и устойчивости цепочек, а также необходимости баланса между экономической эффективностью и экологической ответственностью. В качестве методологической основы применяется SWOT-анализ, позволяющий оценить сильные и слабые стороны цепочек стоимости, а также определить внешние возможности и угрозы. В статье выделены ключевые стратегии управления: активное развитие, защита от рисков, преодоление слабостей за счет возможностей и минимизация угроз. На примере промышленного производства показано, как экономические субъекты могут адаптироваться к изменениям, используя диверсификацию поставщиков, цифровизацию и государственные программы поддержки. В условиях глобальной турбулентности успешное управление цепочками стоимости требует комплексного подхода, сочетающего гибкость, технологическую интеграцию и устойчивые практики. Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций по повышению устойчивости цепочек стоимости, включая внедрение инновационных технологий, создание адаптивных систем управления рисками и развитие стратегических партнерств. Представленные результаты позволяют перейти к дальнейшим исследованиям, касающимся более детального рассмотрения цепочек стоимости в контексте интеграционного взаимодействия экономических субъектов.

JEL codes: C51; F44; F62

DOI: <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2025-7-135-148>

Для цитирования: Гвоздева, В.А. Основные аспекты и тенденции в управлении цепочками стоимости в условиях глобальных изменений / В.А. Гвоздева. - Текст : электронный // Теоретическая экономика. - 2025 - 7. - С.135-148. - URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (Дата публикации: 30.07.2025)

Введение

Сегодня в условиях глобализации и деглобализации, цифровизации и повышенной нестабильности внешней среды на передний план развития в мировой экономике выходят новые ключевые элементы, одним из которых являются цепочки стоимости (ЦС). Происходящие трансформационные процессы затрагивают не только сами цепочки, но и модели управления ими, вынуждая правительства и компании пересматривать свои стратегии.

Эффективное управление ЦС – это не только оптимизация происходящих внутри процессов, но и учет внешних факторов, включая геополитические риски, изменения в экологии и многое другое. Оно требует комплексного и системного учета постоянно меняющихся факторов глобального

характера, которые оказывают непосредственное влияние на устойчивость и конкурентоспособность ЦС.

В данных условиях особую актуальность приобретает исследование основных аспектов и тенденций, влияющих на трансформацию ЦС. Такого рода технологии, как искусственный интеллект, блокчейн, интернет вещей позволяют повысить устойчивость и гибкость ЦС. Параллельно с этим усиливается роль устойчивого развития, что приводит к переориентации экономических агентов на экологические и социальные принципы. Возникает вопрос о необходимости соблюдения баланса между экономической эффективностью и ответственностью перед обществом и окружающей средой. Кроме того, пандемия коронавируса 2020 года, а также последующие кризисы продемонстрировали уязвимость ЦС и активизировали поиск новых моделей управления.

В данной статье рассматриваются основные тенденции и аспекты управления ЦС в условиях происходящих глобальных изменений, включая цифровую трансформацию, устойчивое развитие и адаптацию к нестабильности. Основная цель статьи заключается в анализе ключевых вызовов и выработке стратегий по их преодолению.

Методы исследования

Цепочки стоимости (ЦС) можно определить как последовательность определенных конкретных действий, формирующих механизм, определяющий процесс производства и распределения товара или услуги по всему миру. Таким образом, ЦС – это сложная система взаимосвязанных процессов, охватывающая полный цикл от проектирования продукта до его послепродажного обслуживания. Концепция ЦС впервые была систематизирована М. Портером в 1985 году [20]. Эволюция данной концепции прошла сложный путь от простой линейной модели до сложных сетевых структур, которые охватывают множество стран и участников. В современных условиях ЦС – это интегрированная система взаимосвязанных бизнес-процессов, где различные этапы производства имеют широкое географическое распределение по различным континентам.

Современные исследования в области управления ЦС подчеркивают их стратегическую важность для обеспечения устойчивого развития бизнеса и мировой экономики в целом. ЦС с внедренными технологиями по оптимизации процессов демонстрируют более высокие показатели рентабельности – на 15–20% выше, чем у конкурентов, которые не используют данные механизмы в своей деятельности [21].

Эволюция ЦС в последнее время характеризуется значимыми тенденциями, имеющими взаимосвязь с трансформационными процессами в мировой экономике [1]. Происходит переход к более региональным и гибким моделям взаимодействия. Наиболее явно данная тенденция проявляется после пандемии COVID-19. Кроме того, пандемия коронавируса способствовала ускоренному процессу цифровизации. Возросло значение цифровых технологий во всех сферах, в том числе и в ЦС [10]. Цифровые технологии позволяют создавать «умные цепочки» с возможностью автоматической оптимизации в реальном времени, что в свою очередь положительно сказывается как на конкретной ЦС, так и на экономике в целом [2,3].

Также еще одним из значимых изменений, ставших последствием усиленного влияния цифровых технологий в сфере ЦС стал массовый переход к удаленному мониторингу и управлению активами через инновационные технологии. Использование данных инструментов повышает прозрачность и предсказуемость логистики, позволяя отслеживать этапы ЦС и оперативно реагировать на сбои. Кроме того, инновационные цифровые технологий используются в целях моделирования и оптимизации процессов без прерывания производственного цикла. Данные изменения приводят к тому, что формируются более гибкие и устойчивые ЦС, которые быстро адаптируются к новым вызовам. Таким образом, цифровая трансформация является инструментом оптимизации в условиях критических событий для обеспечения непрерывности процессов.

Еще одной значительной тенденцией является усиливающийся акцент на экологических аспектах. Растет контроль экологической и социальной составляющих ЦС. Контроль включает в

себя анализ на всех этапах: от происхождения сырья с низким углеродным следом до утилизации продукции. Все это в свою очередь требует переосмысления традиционных подходов к управлению и разработке новых стратегических моделей.

Участники ЦС вынуждены внедрять системы производства, когда отходы минимизируются, а материалы используются повторно. Таким образом, разрабатываются новые стратегические модели, интегрирующие устойчивое развитие в ядро всех процессов. Внедряются технологии, позволяющие точно измерять углеродный след каждого звена ЦС. Ключевым индикатором успешности и стабильности становится ESG-отчетность. Можно говорить о том, что экологический фактор становится катализатором в области ЦС и экономики в целом. В конечном итоге, формирующийся сегодня «зеленые» цепочки становятся новым стандартом.

Таким образом, в современных условиях ЦС представляют собой масштабные транснациональные сети, где различные этапы располагаются в разных частях мира, что усложняет их управление [13]. Управление ЦС – это интеграция необходимых для осуществления всех этапов производственного цикла ресурсов – от сырья до инструментов послепродажного обслуживания. Этот системный подход предполагает постепенную оптимизацию каждого процесса в целях достижения долгосрочного успеха, максимальной отдачи при наименьших затратах и создания конкурентного преимущества.

Современное управление ЦС – это комплексный подход, направленный на интеграцию и координацию всех звеньев системы, включающий в себя: стратегическое планирование; оптимизацию логистических потоков; управления взаимосвязями; внедрение цифровых решений.

Такой подход выходит за рамки простой операционной логистики, формируя ключевую стратегическую функцию, определяющую уровень конкурентоспособности. Фундамент современного управления ЦС – это стратегическое планирование, которое включает в себя прогнозирование рыночных трендов, оценку рисков и разработку сценариев развития на долгосрочный период. Кроме того, оптимизация логистических потоков, которая осуществляется за счет применения современных технологий, позволяет снизить затраты и сократить сроки. Что касается такого аспекта, как управление взаимосвязями, то на современном этапе оно трансформировалось в экосистему, где обмен данными в реальном времени позволяет синхронизировать все процессы и показатели.

Как было сказано ранее, особое значение занимают цифровые технологии. Внедрение цифровых решений, таких как платформы на базе интернета вещей или IoT для отслеживания активов, технологий блокчейна для обеспечения прозрачности и кибербезопасности, а также ERP-системы, объединяющие все данные. Таким образом, ЦС сегодня трансформируется из линейной последовательности операции в гибкую сеть, которая трансформируется под влиянием геополитических шоков и различных трансформационных процессов.

Ключевая цель эффективного управления ЦС состоит в максимальной оптимизации и повышении ценности продукта для клиента в условиях минимальных издержек. В свою очередь, это достигается за счет синергии всех элементов системы и постоянного совершенствования процессов. Фундаментом для этого служит регулярный анализ и выявление «критических точек» и внедрение инновационных решений. Кроме того, особое значение имеет способность ЦС быстро адаптироваться к изменениям рыночной конъюнктуры и внешней среды.

Адаптивность ЦС обеспечивается за счет диверсификации поставщиков, создания резервных запасов критически важных компонентов, повышения инвестиционной привлекательности и внедрения новых методологий в управленческие процессы. ЦС стоимости сегодня является успешной только тогда, когда она становится не просто цепочкой, а устойчивой самообучающейся экосистемой, которая не только быстро реагирует на изменения, но и может заранее подстроиться под формирующиеся в экономике тенденции.

В условиях современной турбулентности мировой экономики, характеризующейся геополитической напряженностью, технологическими революциями и изменениями предпочтений потребителя, традиционные подходы к управлению цепочками создания стоимости требуют

кардинального пересмотра. На первый план выходят такие стратегии как:

- развитие региональных взаимосвязей;
- гибкая реконфигурация производственных сетей;
- внедрение инновационных моделей производства;
- управление рисками;
- и многое другое.

Особое значение приобретают инновационные стратегии, которые включают внедрение передовых технологий: искусственный интеллект, блокчейн, интернет вещей. Такого рода технологии позволяют создавать «умные» цепочки.

Важным аспектом также является рассмотрение инструментов, используемых для реализации стратегий управления ЦС: анализ затрат и ценности, SWOT-анализ, моделирование процессов и прочее [8]. Все перечисленные выше инструменты позволяют проанализировать и оптимизировать ЦС.

Для определения ключевых механизмов управления ЦС в условиях происходящих изменений был проведен SWOT-анализ.

SWOT-анализ представляет собой метод стратегического планирования, который используется для оценки как внутренних, так и внешних факторов, а также их влияния на проект. Данный метод стратегического планирования разработан в середине прошлого столетия в Стэнфордском университете [23]. SWOT-анализ получил широкое распространение в связи с тем, что он позволяет проводить комплексную оценку как внутренней, так и внешней среды, что делает его уникальным и универсальным инструментом для различных сфер управления. Методология SWOT-анализа основывается на системном подходе, интегрируя разнородные данные в единую аналитическую матрицу [4,5,6]. Однако стоит отметить, что его эффективность напрямую зависит от глубины и точности анализируемой информации, так как главная цель анализа – это не только группировка информации, но и последующее использование полученных результатов для формирования конкретных стратегий. SWOT-анализ является связующим звеном между исследованием текущего состояния и разработкой будущих действий.

Глубинность исследования проводимого с помощью SWOT-анализа определяется способностью выявлять неочевидные взаимосвязи между различными аспектами деятельности. Такой вид анализа позволяет систематизировать подход к стратегическому планированию и проводить комплексную оценку внешних и внутренних факторов.

SWOT-анализ ЦС включает в себя 4 ключевых элемента:

– S (Strengths) – сильные стороны. Например, при анализе той или иной ЦС можно говорить о таких преимуществах, как уникальные технологические решения в производственных процессах, оптимизированные логистические системы, квалифицированные кадры, эффективная система управления качеством или устоявшиеся партнерские отношения;

– W (Weaknesses) – слабые стороны или внутренние недостатки, препятствующие развитию ЦС. Среди слабых сторон можно выделить высокую зависимость от ограниченного круга поставщиков, устаревшую инфраструктуру и высокие издержки;

– O (Opportunities) – возможности, включающие в себя внешние факторы, которые могут быть использованы как движущие силы роста. Например, внедрение цифровых технологий, развитие новых рынков сбыта, формирование новых интеграционных объединений и прочее.

– T (Threats) – угрозы, представляющие собой внешние риски, которые могут обладать негативным влиянием. Например, экономические кризисы, геополитические шоки, цифровая безопасность.

Стоит отметить, что внешние факторы (возможности и угрозы) позволяют проанализировать рыночные тенденции, конкурентную среду, макроэкономические показатели, технологические инновации и регуляторные изменения [12]. Внутренние факторы (сильные и слабые стороны)

предполагают оценку ресурсной базы организации, компетенции персонала, технологического оснащения, организационной и корпоративной культуры. Именно анализ такого рода, в связи с его объективностью и возможностью одновременной оценки перечисленных выше категорий, представляет собой особую ценность, позволяющий сформировать сбалансированные стратегии развития.

Методика проведения SWOT-анализа включает в себя несколько основных этапов [11]:

1. сбор и систематизацию данных по всем элементам анализа;
2. оценку значимости каждого фактора;
3. построение матрицы факторов взаимодействия;
4. разработку стратегических сценариев;
5. формирование плана реализации стратегий.

Определение той или иной стратегии осуществляется на основе выявленных сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Данные стратегии подразделяются на 4 класса, в зависимости от того, на основе использования какой пары категорий они построены.

Выделяют SO-стратегии или активное наступление. Для реализации возможностей необходимо использовать сильные стороны. Например, использование экономическим субъектом своих сильных сторон для создания высокотехнологичного уникального продукта.

Также выделяют ST-стратегии. Используются сильные стороны для предотвращения возникновения возможных угроз или уменьшения их воздействия. Например, создание буферных запасов критических компонентов.

Кроме того, определяют стратегии, которые предполагают использование возможностей для избежания или компенсации слабых сторон. Такие стратегии называются WO-стратегии. Такого рода стратегия может быть реализована за счет модернизации устаревших производственных мощностей.

Четвертый класс стратегий – это WT-стратегии или организованный отступ. Данные стратегии рассматривают возможность происхождения наихудших исходов, включая выход с рынка. Также такого рода стратегии предполагает реструктуризацию существующих процессов.

Результаты

В условиях глобальной экономической турбулентности, когда классические подходы к управлению ЦС требуют кардинальных изменений, практическая значимость SWOT-анализа состоит в возможности трансформировать абстрактные угрозы внешней среды в конкретные управленческие решения и превращать слабые стороны в точки роста. Его уникальность и ценность состоит в способности не только идентифицировать, а также структурировать и конкретизировать возможные вызовы. Методология такого рода анализа позволяет трансформировать абстрактные, глобальные угрозы, в конкретные управленческие решения. Кроме того, проводимое при осуществлении SWOT-анализа исследование позволяет сформировать объективные выводы на проблемные аспекты.

Можно говорить о том, что основная сильная сторона SWOT-анализа – это синтезирующий эффект, который позволяет найти точки соприкосновения внутренних и внешних факторов. В свою очередь это позволяет трансформировать слабые стороны в отправные точки для стратегических инициатив. Таким образом, SWOT-анализ – это не только теоретический инструмент, но и практический инструмент, который обеспечивает целостное видение для построения основы для будущих действий, в частности для ЦС.

Для определения внутренних и внешних факторов, а как следствие сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз ЦС были осуществлены следующие этапы [22]: 1) произведен сбор информации о четырех группах факторов на основе вопросов, представленных в рисунке 1; 2) полученные ответы позволили обозначить сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы для современных ЦС, представленные на рисунке 2:

Внутренние факторы	Сильные стороны	Слабые стороны
	<ul style="list-style-type: none"> – Какие уникальные преимущества есть у ЦС? – Какие основные конкурентные преимущества есть у ЦС? – Что является необходимым для правильного функционирования ЦС? 	<ul style="list-style-type: none"> – Какие существуют ограничения в ЦС? – Какие есть барьеры? – Каких ресурсов не хватает для достижения ключевых целей?
Внешние факторы	Возможности	Угрозы
	<ul style="list-style-type: none"> – Какие новые тенденции и возможности в отрасли могут использоваться в ЦС? – Какие новые технологии могут быть использованы в ЦС? – Какие существуют перспективные направления для развития и формирования устойчивых ЦС? 	<ul style="list-style-type: none"> – Какие внешние факторы или рыночные тенденции представляют угрозу для ЦС? – Какие изменения на рынке могут негативно повлиять на ЦС? – Какие факторы могут ухудшить тенденцию на рынке?

Рисунок 1 – Процесс анализа ЦС для формирования SWOT-анализа

Источник: составлено автором

Внутренние факторы	<p>Сильные стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> – Гибкость и технологичность – Оптимизация ресурсов – «Надежные» поставщики – Прозрачность и устойчивость этапов 	<p>Слабые стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> – Высокие издержки – Зависимость от ключевых поставщиков – Устаревшее оборудование – Низкий уровень координация между звеньями цепочки
Внешние факторы	<p>Возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> – Цифровые технологии – Новые рынки – Государственная поддержка – «Зеленая» экономика 	<p>Угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> – Геополитические разногласия – Рост цен на сырье – Конкуренция – Пандемия и экологические катастрофы

Рисунок 2 – SWOT-анализ ЦС

Источник: составлено автором

На основе проведенного SWOT-анализа возможно сделать следующие выводы [14]. ЦС сегодня обладают рядом ключевых стратегических преимуществ, которые позволяют экономическим субъектам оставаться конкурентоспособными в условиях турбулентности глобальной экономики, а также укреплять свои позиции. Гибкость и технологичность представляют собой одни из наиболее значимых конкурентных факторов, которые проявляются в способности ЦС быстро адаптироваться к изменениям благодаря модульным производственным системам и цифровым технологиям. Это позволяет компаниям быстро перераспределять ресурсы, трансформировать линии производства и оперативно реагировать на колебания спроса, минимизируя простои и сохраняя эффективность при любых внешних событиях и условиях. Оптимизация ресурсов достигается за счет внедрения «бережливого» производства и современной системы аналитики на основе больших данных и искусственного интеллекта, что позволяет не только сокращать операционные издержки, но и минимизировать потери, сохраняя основные показатели, что в свою очередь сокращает издержки.

Не менее важным фактором являются «надежные» поставщики, обеспечивающие в рамках выстроенных партнерств стабильность и бесперебойность поставок, в частности критически важных компонентов, что создает дополнительные резервы для поддержания ЦС в случаях сбоев. Развитие такого рода партнерских отношений часто включает совместное планирование, обмен данными в реальном времени и совместные инвестиции в области исследований и разработок. Все перечисленные выше аспекты являются сильными сторонами современных ЦС, создавая прочный и динамичный фундамент для устойчивого развития не только отдельных элементов, но и мировой экономики в целом в нестабильных условиях [18]. Данные преимущества позволяют трансформировать вызовы и угрозы в возможности для роста и укрепления конкурентных позиций на мировом рынке.

Внедрение инновационных цифровых технологий кардинально трансформирует традиционные ЦС, открывая принципиально новые возможности для их глубокого совершенствования и перехода на качественно новый уровень. Технологии блокчейн, большие данные, интернет вещей – позволяют повысить прозрачность и возможность отслеживать все этапы производства и логистики. Стоит отметить, что инновационные технологии обеспечивают создание безопасной системы ЦС, формируя среду с высоким уровнем доверия между всеми участниками. Кроме того, современные технологии позволяют проводить глубокий анализ колоссальных массивов как структурированной, так и неструктурированной информации, извлекая из нее ценные данные. Таким образом, синергетическое сочетание технологий позволяет достичь беспрецедентного уровня сквозной прозрачности и возможности анализа каждого конкретного элемента производства и логистики.

Помимо этого, новые рынки, формирующиеся с учетом современных тенденций, в частности в развивающихся странах, не являются угрозой, напротив они дают компаниям доступ к дополнительным возможностям. Сегодня они уже не рассматриваются как источник дешевой рабочей силы или сырья, тем более как риск. Напротив, такие рынки становятся мощными драйверами глобального роста, предлагая компаниям доступ к уникальным дополнительным интеграционным решениям, новым производственным кластерам, перспективным каналам распределения товаров и услуг, а также к миллионам новых потребителей, формируя тем самым уникальные точки роста.

Экономические субъекты, способные эффективно выстраивать партнерские отношения и интегрироваться в локальные системы этих стран, получают значительное стратегическое преимущество, диверсифицируя свои операции и снижая зависимость от традиционных высококонкурентных рынков. Таким образом, цифровая трансформация и глобальная экспансия на новые рынки становятся взаимодополняющими элементами единой стратегии по построению гибкой, диверсифицированной и высокоустойчивой ЦС, способные успешно развиваться в условиях неопределенности.

Также среди возможностей для цепочек создания стоимости можно выделить государственные программы поддержки, которые создают благоприятные условия для глубокой модернизации производства. Такого рода программы включают в себя представление целевых субсидий и льготных

кредитов на приобретение передового оборудования, создания специальных экономических зон с особым налоговым режимом, а также реализацию механизмов государственного-частного партнерства для совместного финансирования крупных инфраструктурных проектов, критически важных для логистики.

Еще одной возможностью в современных условиях является «зеленая» экономика. Она становится не только «требованием» времени, но и новым вектором развития [15]. Устойчивое развитие сегодня становится стратегически важным направлением в мировой экономике, которое открывает доступ к новым рынкам и источникам финансирования, а также конкурентным преимуществам.

Внедрение «зеленых» практик напрямую влияет на ЦС, приводя к пересмотру источников сырья, технологий производства и логистических схем, ставя основную цель – снижение углеродного следа. Что стимулирует инновации в области использования возобновляемых ресурсов, разработки энергоэффективных процессов и внедрения систем замкнутого цикла, позволяющих повторно использовать остающиеся от производства ресурсы.

Компании, которые активно интегрируют ESG-принципы, включающие экологическое, социальное и корпоративное управление, в свою стратегию, не только повышают свои конкурентные преимущества. Кроме того, они существенно снижают риски, связанные с ужесточением законодательства в области экологической повестки, а также изменением потребительских предпочтений в сторону осознанного потребления. «Зеленая» трансформация открывает доступ к специальным финансовым инструментам – «зеленым» облигациям, тем самым повышая инвестиционную привлекательность от фондов, ориентированных на социальную сферу.

Таким образом, государственная поддержка и «экологизация» обладают положительным влиянием, не только как отдельные возможности для ЦС, но и взаимодействуя между собой, создавая двойной эффект. Государство в лице правительства создает инфраструктурные и финансовые условия для изменений, а «зеленый» вектор задает тренд стратегического направления, обеспечивая долгосрочную жизнеспособность и конкурентоспособность ЦС в новой парадигме мирохозяйственного уклада. Это позволяет компаниям не только адаптироваться к новым реалиям, но и форматировать рынки будущего, предлагая продукты и услуги, которые востребованы в условиях низкоуглеродной экономики.

Однако современные ЦС сталкиваются с серьезными вызовами, которые требуют кардинального пересмотра существующих стратегий, а также формирования новых [9]. Высокие издержки производства, зависимость от ключевых поставщиков, устаревшее оборудование, низкий уровень координации представляют собой недостатки и ограничения, которые снижают конкурентоспособность и эффективность ЦС.

К наиболее существенным и системным угрозам, влияющим на стабильное функционирование ЦС на современном этапе, относится геополитическая напряженность, которая сопровождается усилением санкционного давления, торговыми войнами, а также ростом протекционистских мер. Все это в свою очередь нарушает устоявшиеся взаимосвязи, которые были выстроены в течение многих лет. Усиливающаяся нестабильность ведет к принудительной переориентации торговых потоков, резкому росту издержек и необходимости диверсификации партнеров, что в свою очередь требует дополнительных затрат. Кроме того, растет количество не только финансово-экономических кризисов, также усиливаются и экологические. Участвовавшие случаи экстремальных погодных условий, связанные с резким изменением климата, приводят к сбоям в различных звеньях ЦС. Вместе с тем ужесточение международного и национального экологического регулирования, а также ратификация новых климатических соглашений вынуждает субъекты экономики в срочном порядке пересматривать традиционные процессы, инвестируя значительный объем средств в декарбонизацию, что создает дополнительные расходы.

Помимо этого, пандемия коронавируса 2020 года показала уязвимость ЦС перед биологическими угрозами, спровоцировав множество дисбалансов и негативных последствий [16, 24]. Можно

говорить о том, что во время пандемии были выявлены основные точки уязвимости всех ЦС, в том числе самых устойчивых. К ним можно отнести: полную блокировку международных логистических коридоров, тотальные локдауны по всему миру, острую нехватку критически важных компонентов, таких как полупроводники.

Пандемийный кризис актуализировал понятие «хрупкости» ЦС и способствовал наращению устойчивых ЦС через создание запасов, изменение загрузки мощностей и регионализацию снабжения. Одновременно с этим была ускорена цифровизация всех сферах жизни. Она также в свою очередь спроецировала новые угрозы и риски, связанные с кибербезопасностью. Таким образом, экономическая сфера сегодня характеризуется наложением множества взаимосвязанных угроз, требующих от субъектов разработки комплексных стратегий.

В целях подтверждения практической значимости проведенного анализа можно привести пример SWOT-анализа ЦС в области промышленного производства. Так, сильными сторонами в данном случае является наличие у компании собственных заводов. Возможностями – реализация новой высокотехнологичной продукции. Слабой стороной ЦС для промышленной компании является зависимость производства от импортных составляющих. Среди угроз можно выделить – рост цен на рынках сырья.

На основе определенных сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз для конкретного примера может быть определена и использована конкретная стратегия.

При выборе SO-стратегии происходит максимизация всех существующих возможностей через сильные стороны. Данный вариант представляет наиболее перспективный вариант развития, когда экономический субъект – страна или компания использует свои ключевые компетенции для максимального освоения рыночного потенциала. В данном случае задействуются собственные производственные мощности, технологические ноу-хау и квалифицированный персонал для разработки и вывода новой продукции на рынок сбыта, что является особенно актуальным в условиях растущего спроса на инновационные решения. SO-стратегия позволяет не только увеличить рыночную долю, но и создать дополнительные конкурентные преимущества за счет синергии между существующими активами и новыми возможностями рынка.

ST-стратегия, включающая в себя защитный механизм от угроз за счет сильных сторон, позволяет использовать устойчивые позиции для нейтрализации внешних рисков. Например, диверсификация поставщиков в этом контексте становится не просто тактическим ходом, а комплексной стратегией, которая включает создание альтернативных логистических маршрутов, формирование стратегических запасов критически важных компонентов производства, а также развитие партнерских отношений с локальными производителями. Особое значение приобретает внедрение цифровых платформ для мониторинга управления цепочками создания стоимости, что позволяет оперативно трансформировать производственные процессы в ответ на внешние шоки [7].

WO-стратегия сочетает в себе преодоление слабых сторон за счет возможностей. Она предполагает трансформационный путь развития, когда благоприятные внешние условия используются в целях преодоления внутренних ограничений. Так, например, реализация высокотехнологичной продукции в таком случае становится катализатором для модернизации всей производственной системы – от внедрения современных систем управления процессами до цифровизации этапа взаимодействия между потребителями и производителями [17]. В целях реализации данной стратегии могут быть использованы государственные программы поддержки для модернизации процессов, а интеграционные партнерства позволят восполнить пробелы в технологических аспектах.

WT-стратегия или стратегия минимизация рисков и угроз представляет собой комплекс антикризисных мер, направленных на минимизацию уязвимостей как внутри, так и от внешних факторов. В таких случаях поиск новых партнеров дополняется значительной трансформацией ЦС, включая также релокацию мощностей и изменение логистических моделей. Особое внимание уделяется созданию системы, которая позволяет управлять рисками, включая в себя регулярный

мониторинг угроз, разработку различных сценариев, а также создание финансовых резервов. При наступлении критического сценария такая стратегия может предусматривать оптимизацию производства с концентрацией на наиболее устойчивые и ликвидные позиции.

Стоит отметить, что успешная реализация выбранных стратегий требует комплексного подхода и разработки конкретных, детализированных управленческих решений на каждом уровне организационной структуры. Целесообразно осуществлять всестороннюю поддержку происходящих трансформационных процессов, например, через создание цифровой инфраструктуры как фундамента для будущих инноваций, что включает внедрение различного рода технологий. При этом объем инвестиций в цифровую среду и инструменты автоматизации должны в параллельно сопровождаться программой профессиональной переподготовки персонала, так как человеческий капитал становится ключевым фактором успешной работы с новыми инновационными технологиями и извлечения из них максимальной ценности. Способность к непрерывным инновационным процессам и обучению позволяет организациям постоянно совершенствовать свои процессы, внедрять новые продукты и технологии, а также адаптироваться к внешним условиям на современном этапе и в долгосрочной перспективе.

Диверсификация поставщиков предполагает не только поиск новых партнеров в различных географических регионах, но и фундаментальный пересмотр системы оценки по надежности взаимодействия с ними, включая внедрение систем мониторинга финансовой устойчивости в реальном времени, оценку экологических и социальных стандартов, а также регулярный аудит их кибербезопасности [19].

Участие в государственных программах требует тщательного анализа условий и отраслевых приоритетов, а также долгосрочных стратегических целей государства. Выбор и реализация каждой отдельной стратегии или их совокупности должны основываться на глубоком детализированном ситуационном анализе, тщательных финансовых расчетах и комплексной оценке мультипликативного эффекта для все ЦС, а не только для ее конкретного звена [22, 25].

Заключение

Таким образом, проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что ЦС сегодня представляют собой сложные динамические, нелинейные системы, находящиеся под воздействием множества внутренних и внешних факторов. Происходящие изменения повещают вероятность наступления непредсказуемых, хаотичных событий. В данных условиях ЦС требуют комплексного подхода к их управлению в условиях глобальной экономической турбулентности. Так как устоявшиеся традиционные подходы к управлению, основанные на принципах минимизации затрат и оптимизации использования ресурсов, демонстрируют свою неэффективность.

Внедрение методологии SWOT-анализа позволяет не только анализировать текущее состояние ЦС, но и разрабатывать эффективные стратегии их развития. Проведенный анализ показал, что ключевым фактором успеха является сочетание различных стратегических подходов – от освоения и аккумуляции новых возможностей (SO-стратегии) до защиты мер по минимизации рисков (WT-стратегия). SWOT-анализ становится ключевым инструментом для реализации управленческого подхода, который сочетает в себе стратегическое планирование, операционную гибкость и адаптивную способность для предотвращения негативных последствий или полного их исключения. Внедрение такого рода анализа позволяет проводить не только статичный анализ текущего состояния ЦС, фиксируя как возможности, так и недостатки, аккумулируя их в единый подход.

Также в современных условиях особую значимость приобретает цифровая трансформация ЦС. Технологии сегодня становятся не просто опциональным улучшением, а императивом сегодняшнего дня. Технологии искусственного интеллекта и интернета вещей создают принципиально новые возможности для повышения прозрачности, гибкости и устойчивости процессов. Они способны анализировать все процессы в режиме реального времени, создавая недостижимые возможности

для радикального повышения прозрачности и фундаментальной устойчивости.

Однако, успешная реализация возможностей, в том числе перечисленных выше, требует параллельного решения таких системных проблем как зависимость от ограниченного круга поставщиков, устаревшая производственная инфраструктура и недостаток квалифицированных кадров. Практическая значимость проведенного анализа заключается в разработке конкретных рекомендаций по управлению ЦС, в частности доказана эффективность:

- комплексного подхода к диверсификации поставщиков и логистических маршрутов;
- поэтапной цифровизации всех звеньев цепочки;
- создание адаптивных систем управления рисками;
- развитие стратегических партнерств промышленной кооперации;
- инвестиции в человеческий капитал и инновационные технологии.

Важно отметить, что в условиях глобальной нестабильности особую ценность приобретает способность компании оперативно пересматривать свои стратегии в ответ на изменения внешней среды. Проведение SWOT-анализа позволяет сформировать основу для стратегического управления. Применение такого подхода позволит экономическим субъектам сохранять конкурентоспособность в долгосрочной перспективе, повысить устойчивость, минимизировать внешние риски, выстроить гибкие устойчивые ЦС в условиях современных глобальных трендов, и в конечном итоге сформировать систему современного управления цепочками создания стоимости, превращая вызовы в возможности для развития и стабилизации экономической среды.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гвоздева, В. А. Значение трансформации глобальных цепочек создания стоимости в международном бизнесе в контексте гармонизации международных экономических отношений для России / В. А. Гвоздева // *Финансы и кредит*. – 2023. – Т. 29, № 9(837). – С. 2081-2095. – DOI 10.24891/фс.29.9.2081. – РЕД. WPOQFI.
2. Гвоздева, В. А. Трансформация глобальных цепочек стоимости: современные причины и последствия / В. А. Гвоздева // *Мировая экономика и мировые финансы: проблемы и перспективы развития* : Сборник научных статей студентов по результатам проведения XIV-го Международного научного студенческого конгресса, Москва, 12-24 марта 2023 года. – Москва: Научные технологии, 2023. – С. 14-23. – EDN DOPXCN.
3. Гвоздева, В. А. Эволюция подходов к формированию цепочек создания стоимости: современные тренды / В. А. Гвоздева // *Мировая экономика и мировые финансы*. – 2025. – Т. 4, № 1. – С. 23-30. – DOI 10.24412/2949-6454-2025-0030. – EDN UZQCXG.
4. Дюсембинова, Г. А. SWOT -анализ - основной маркетинговый инструмент изучения рынка / Г. А. Дюсембинова, Э. А. Серикбаева, А. Егизбаева // *Фармация Казахстана*. – 2018. – № 3. – С. 12-15. – ЭДН ИКИКЛИК.
5. Кызыл, Н. Д. Модель глубокого SWOT - анализа / Н. Д. Кызыл, А. В. Янгиров // *Вестник Белгородского государственного технического университета им. В.Г. Шухова*. - 2014. – № 3. – С. 109-115. – EDN SGFEAV.
6. Коновалова, О. Н. Глобальные цепочки создания стоимости в мировой экономике / О. Н. Коновалова // *Инновационная экономика и общество*. – 2017. – № 2(16). – С. 2-12. – EDN ZSMLPN.
7. Мурзина, Н. А. Анализ среды функционирования организации с помощью метода SWOT-анализа - анализа / Н. А. Мурзина, А. Н. Федоров, А. А. Серов // *Актуальные вопросы экономики региона: анализ, диагностика и прогнозирование* : материалы VI в студенческой Международной научно-практической конференции, Нижний Новгород, 06 апреля 2016 года. – Нижний Новгород: Стимул-СТ, 2016. – С. 85-89. – EDN WBNJBX.
8. Симачев Ю., Федюнина А., Кузык М. В Глобальные цепочки добавленной стоимости новых условиях: риски и возможности для России / Открытое заседание рабочей группы АЕБ по модернизации и инновациям «Нарушение цепочек поставок», НИУ ВШЭ (07.07.2020 г.). Адрес: <https://aebus.ru/upload/iblock/4db/> (дата обращения: 15.02.2025)
9. Толкачев, С. А. Глобальные цепочки стоимости в эпоху технологической трансформации и деглобализации / С. А. Толкачев, В. А. Гвоздева // *Проблемы рыночной экономики*. – 2023. – № 2. – С. 140-155. – DOI 10.33051/2500-2325-2023-2-140-155. – РЕД. UQMFOZ.
10. Швец, Е. А. Применение метода SWOT-анализа для определения маркетинговых стратегий организации / Е. А. Швец, Г. И. Маркова // *Перспективы развития научных исследований в 21 веке* : сборник материалов 4-й научно-практической международной конференции, Махачкала, 28 февраля 2014 года. – Махачкала: Общество с ограниченной ответственностью «Апробация», 2014. – С. 117-118. – ЭДН ТЕФНФН.
11. Анализ внешних и внутренних факторов или как правильно проводить SWOT анализ – [Электронный ресурс]// URL: <https://www.artofba.com/post/swot-analysis-and-strategy-generation-ru> (дата обращения 20.07.2025)
12. Всемирный экономический форум. Отчет о глобальных рисках за 2023 год = Global Risks Report 2023 / ВЭФ. – Москва, 2023. – 120 с. – [Электронный ресурс]// URL: <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2023> (дата обращения: 20.07.2025).
13. Внедрить стратегический анализ «Привязанности» [Электронный ресурс]// URL: <https://sberuniversity.ru/research/management-practices/practical-guide/strategiya/instrument-strategicheskogo-analiza-tsepochka-tsennosti> / (дата обращения 20.07.2025)
14. Методика внедрения SWOT-анализа – [Электронный ресурс]: http://market.narod.ru/S_StrAn/

SWOT.html (дата обращения: 20.07.2025).

15. Методика проведения SWOT-анализа. Образцы матриц SWOT – [Электронный ресурс]: <http://refy.ru/7/8986-metodika-provedeniya-swot-analiza-obrazcy-matric-swot.html> (дата обращения: 20.07.2025).

16. Организация объединенных наций [Электронный ресурс]// URL-адрес: <https://всп.оон.орг/ру/> (дата обращения 20.07.2025)

17. Christopher, M. Logistics and Supply Chain Management (5th ed.). V. S. Lukinsky (ed.). Moscow, Russia: Peter. (The original work is published in English). 2016 ISBN 978-5-496-02089-6.

18. Gereffi, G., A Commodity Chains Framework for Analysing Global Industries, Brighton: Institute of Development Studies, vol.12, pp. 1-9.

19. Porter M. E., Heppelman J. E. How smart, connected products are transforming companies. Harvard Business Review in Russia, 12, pp. 45-60, 2015. ISSN 2071-3762.

20. Porter M., Theory of competitive advantages, 1985.

21. Gartner [Electronic resource] – URL: <https://www.gartner.com/en> (дата обращения 20.07.2025).

22. McKinsey & Company. (2022). The state of supply chains: Increasing resilience in an unstable world [Report] [Electronic resource] – URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/operations/our%20insights/the%20state%20of%20supply%20chains/the-state-of-supply-chains.pdf> (дата обращения 20.07.2025).

23. Stanford University Archive [Electronic resource] – URL: <https://therightquestions.co/tag/stanford-university/#:~:text=What%20is%20a%20SWOT%20Analysis,a%20study%20in%20the%201960s> (дата обращения 20.07.2025).

24. The production and distribution chain [Electronic resource] - URL: <https://lectera.com/info/ru/articles/value-chain> (дата обращения 20.07.2025).

25. The World Bank. Sustainable Supply chains in a changing Global Economy / World Bank Group. - Washington, 2024. - 78 p. [Electronic resource] – URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/trade/publication/resilient-supply-chains> (дата обращения 20.07.2025).

Key aspects and trends in value chain management in the context of global changes

Gvozdeva Valeria Artemovna

Postgraduate student,

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

E-mail: va.gvozdeva@mail.ru

KEYWORDS

value chains, digital transformation, SWOT-analysis, sustainable development, risk management, global economy

ABSTRACT

Value chains are one of the key research areas in the development of the modern global economy. This article examines the key aspects of managing value chains amid contemporary global challenges, including digitalization, geopolitical instability, and the growing role of sustainable development. Today, value chains are transforming from linear models into complex network structures spanning multiple countries and participants. Special attention is paid to the impact of digital technologies (artificial intelligence, blockchain, the Internet of Things, big data, etc.) on enhancing the flexibility and resilience of value chains, as well as the need to balance economic efficiency with environmental responsibility. The methodological framework is based on SWOT analysis, which helps assess the strengths and weaknesses of value chains while identifying external opportunities and threats. The article highlights key management strategies: active development, risk mitigation, overcoming weaknesses through opportunities, and minimizing threats. Using industrial manufacturing as an example, it demonstrates how economic actors can adapt to changes through supplier diversification, digitalization, and government support programs. In an era of global turbulence, successful value chain management requires a comprehensive approach that combines flexibility, technological integration, and sustainable practices. The practical significance of the study lies in developing recommendations for enhancing value chain resilience, including the adoption of innovative technologies, the creation of adaptive risk management systems, and the development of strategic partnerships. The presented findings pave the way for further research into a more detailed examination of value chains in the context of economic actors' integration efforts.
