

This is not an ADB material. The views expressed in this document are the views of the author/s and/or their organizations and do not necessarily reflect the views or policies of the Asian Development Bank, or its Board of Governors, or the governments they represent. ADB does not guarantee the accuracy and/or completeness of the material's contents, and accepts no responsibility for any direct or indirect consequence of their use or reliance, whether wholly or partially. Please feel free to contact the authors directly should you have queries.

# Пути развития мировой торговой системы до 2035 года с учетом вопросов безопасности

Саймон Дж. Эвенетт

Профессор геополитики и стратегии, сопредседатель Совета по торговле и инвестициям Всемирного экономического форума

Торговый форум, АБР – Всемирный банк, сессия II, 12 мая 2026 г., Бангкок

**IMD** / Real learning  
Real impact

# Отношение к обязательным торговым правилам

По сути, это делит мир на три группы стран: «Кому это выгодно?»

Характеристика	Страны-крепости	Страны с неоднозначным отношением	Зависимые страны
Доля в мировом импорте товаров и услуг	0,582	0,226	0,193
Доля в мировом экспорте товаров и услуг	0,575	0,226	0,198
Доля мирового поглощения (потребление частного сектора и инвестиционные расходы)	0,667	0,233	0,100
Доля в мировом населении	0,485	0,174	0,341
Общая стоимость импорта товаров и услуг в млрд долл.	16 794	6515	5570
Общая стоимость экспорта товаров и услуг в млрд долл.	16 987	6679	5857
Общая стоимость поглощения в млрд долл.	68103	23 774	10 210

# Безопасность становится новым ориентиром

- Экстенсивно растущие рынки и низкие процентные ставки больше не являются основой глобализации.
- Экономические гиганты теперь уделяют больше внимания соображениям экономической и национальной безопасности.
  - Коммерческие соображения по-прежнему имеют значение, но уступают первенство другим факторам.
- При этом для всех остальных стран уровень жизни по-прежнему зависит от торговли и открытости экономики.
- Помимо конфликтов, факторы безопасности оказывают три вида влияния актуальных для бизнеса:
  1. Связи между гигантами ослабевают; связи внутри **регионов** считаются более безопасными.
  2. **Промышленная политика** (как «пряник», так и «кнут») широко используется для формирования частного сектора.
  3. Расходы на оборону увеличивают фискальный дефицит, повышая **стоимость капитала** для компаний.

Новый ориентир: фрагментация, обусловленная вопросами безопасности, более высокие производственные затраты, повышенная стоимость капитала

# Проницаемые зоны

НАИБОЛЕЕ ВЫСОКАЯ  
ВЕРоятНОСТЬ

## Основной сценарий

### ПРИЧИНА

Борьба за глобальное и региональное лидерство

### КЛЮЧЕВАЯ ЛОГИКА

Проблемы безопасности меняют характер торговых отношений, поскольку страны ставят стратегическое преимущество выше экономической эффективности. Управляемая торговля заменяет открытые рынки между крупными державами.

### Регионы прежде всего

Торговля тяготеет к региональным блокам – Европа, укорененная в ЕС, Восточная Азия – в плотных цепочках поставок, Северная и Южная Америка – в динамике полушария. Каждая зона развивает свою собственную логику управления.

### Проницаемые границы

Зоны не являются полностью закрытыми. Второстепенные державы поддерживают межрегиональные связи посредством соглашений о свободной торговле. Традиционная глобальная торговля сохраняется, хотя и в уменьшенном объеме. Связи остаются, но их становится сложнее поддерживать.

### Управляемая торговля

Между крупными державами торговля регулируется с помощью квот, минимальных цен и политических сделок. Уровень предсказуемости низкий. Протекционизм в Европе принимает форму субсидий, преференций при закупках и регуляторных барьеров.

# Сдвиг в сторону Китая

## Альтернативный сценарий 1

ВЫСОКАЯ  
ВЕРоятНОСТЬ

### ПРИЧИНА

Государства реагируют на напористый унилатерализм во многих сферах политики.

### КЛЮЧЕВАЯ ЛОГИКА

Приоритет предсказуемости политики меняет соотношение сил. Страны тяготеют к тому игроку, который воспринимается как более стабильный и менее интервенционистский. Относительная последовательность ценится выше, чем идеологическая близость.

### Преимущество стабильности

Правительства уделяют приоритетное внимание предсказуемости в экономических партнерствах. Воспринимаемая стабильность политики одной из крупных держав – по сравнению с нестабильностью другой – постепенно меняет торговые альянсы в Азии, Латинской Америке и некоторых частях Африки.

### Конкурентное давление

Дочерние организации азиатских производителей расширяют производство в Восточной и Юго-Восточной Азии, усиливая конкуренцию по цене и функциональности на европейских и мировых рынках. Ценностные предложения испытывают постоянное давление со стороны более дешевых альтернатив.

### Отсутствие нового гегемона

Ни одна из держав не берет на себя полное глобальное лидерство и не предоставляет общественные блага, такие как обязательные к исполнению торговые правила. ВТО продолжает существовать, но опирается на неформальные обязательства, а не на обязательное исполнение. По-прежнему сложно обеспечить выполнение обещаний.

# Изменчивые лагеря

УМЕРЕННАЯ  
ВЕРоятНОСТЬ

## Альтернативный сценарий 2

### СПОСОБ

Множественные события, связанные с безопасностью, усиливают асимметричные страхи и ускоряют формирование лагерей.

### КЛЮЧЕВАЯ ЛОГИКА

Для противодействия воспринимаемой растущей угрозе требуется создание коалиций, по крайней мере, периодически. Альянсы вновь становятся необходимыми инструментами стратегической конкуренции. Членство в лагерях не всегда стабильно.

### Многоуровневый доступ

Членство в лагерях определяет условия торговли. Союзники пользуются преференциальным доступом; неприсоединившиеся страны получают менее благоприятный режим. Соперничающие лагеря в значительной степени запрещают экспорт друг друга. Доступ к рынку становится функцией геополитического положения.

### Блок неприсоединившихся стран

Значительная группа стран – во главе с развивающимися державами – отказывается присоединяться к какому-либо лагерю. Эти страны ограничивают свои связи с обеими сторонами, налаживая собственные торговые отношения. Швейцария, вероятно, окажется в этой группе.

### Изменчивое членство

Границы лагерей меняются по мере переоценки странами своих стратегических интересов. Эта изменчивость создает нестабильность в торговых потоках и конкурентной среде. Горизонты планирования резко сокращаются; планирование сценариев становится крайне важным.

# Торговое перемирие

## Альтернативный сценарий 3

Низкая  
ВЕРоятность

### ПРИЧИНА

Торговые противоречия между основными игроками обостряются до такой степени, что затраты становятся непосильными.

### КЛЮЧЕВАЯ ЛОГИКА

Агрессивная логика безопасности смягчается, поскольку экономический ущерб от торговых войн становится неоспоримым. Правительства переключаются с эскалации на снижение рисков. Цель – стабильность, а не возвращение к открытой глобализации.

### Закрепление барьеров

Существующие тарифы и торговые ограничения становятся постоянными элементами ландшафта, но крайние меры отменяются. Торговая система стабилизируется на более высоком уровне защиты, чем до 2025 года, что позволяет осуществлять долгосрочное планирование.

### Возрождение институтов

ВТО обретает новую роль в области мониторинга и обеспечения прозрачности, хотя и не в переговорах о либерализации. Обязательные обязательства вновь обретают ценность. У правительств появляются сильные стимулы для переговоров о заключении соглашений о свободной торговле, которые снижают недавно повышенный базовый уровень тарифов.

### Снижение рисков инвестиций

Трансграничные закупки и инвестиции становятся более безопасными по мере снижения волатильности политики. Цепочки поставок частично восстанавливаются. Конкурентная среда стабилизируется, хотя теперь компаниям приходится конкурировать с более высокими тарифами, заложенными в структуру затрат.

---

## О себе

<https://www.linkedin.com/in/simonevenett/>

Саймон Дж. Эвенетт – профессор геополитики и стратегии в IMD. На протяжении почти 30 лет он помогает членам советов директоров, топ-менеджерам, а также слушателям программ EMBA и MBA ориентироваться в масштабных изменениях глобальной бизнес-среды и понимать их последствия для операционной деятельности, результатов и стратегии компаний.

В 2023 году он был назначен сопредседателем Глобального совета будущего в области торговли и инвестиций при Всемирном экономическом форуме.

Саймон является основателем некоммерческой организации «Фонд процветания через торговлю Санкт-Галлена», занимающейся сбором и анализом аналитической информации по вопросам политики, имеющим значение для руководителей компаний, бизнеса и деловых ассоциаций. Он активно взаимодействует с компаниями, акционерами, аналитиками и другими экспертами.

✉ [simon.evenett@imd.org](mailto:simon.evenett@imd.org)

☎ +41 78 812 3909

