

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЗАПИСКА

ТРАНСФОРМАЦИЯ АРХИТЕКТУРЫ ТОРГОВЛИ И СВЯЗАННОСТИ В НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ

Экспертная сессия по треку
«Связанность»

5 сентября 2025
Владивосток

ОТКАЗ ОТ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Настоящая аналитическая записка (далее – «Записка») подготовлена сотрудниками Центра межотраслевой экспертизы «Третий Рим» Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС).

Авторское мнение.

Записка представляет собой результат научно-исследовательской работы и отражает **частную профессиональную позицию авторов исследования. Мнения, выводы и оценки, изложенные в Записке, являются исключительно мнением авторов и могут не совпадать с официальной позицией РАНХиГС, ее руководства или иных подразделений.**

Цель и характер информации.

Записка подготовлена исключительно в информационно-аналитических и научно-просветительских целях. Она не является официальной позицией, инвестиционной, юридической или иной профессиональной рекомендацией, а также предложением к совершению каких-либо действий или сделок.

Точность данных.

Авторы приложили все разумные усилия для обеспечения достоверности информации, содержащейся в Записке, на момент ее публикации. При этом ни авторы, ни РАНХиГС не несут ответственности за возможные неточности, опечатки или изменения в данных, произошедшие после даты подготовки Записки.

Прогнозный характер.

Любые утверждения, касающиеся будущих событий, носят прогнозный характер и основаны на допущениях авторов. Реальные результаты могут существенно отличаться от прогнозируемых в силу различных внешних факторов.

Ответственность пользователя.

Пользователь, ознакомляющийся с Запиской, принимает на себя весь риск ее использования. Ни авторы, ни РАНХиГС не несут какой-либо ответственности за любые прямые или косвенные последствия, включая убытки, возникшие в результате использования информации, содержащейся в данной Записке.

Интеллектуальная собственность.

Все права на Записку защищены. При цитировании или использовании материалов обязательна ссылка на авторов и Центр межотраслевой экспертизы «Третий Рим» РАНХиГС.

Настоящая аналитическая записка обобщает комментарии, прозвучавшие в ходе подготовительных дискуссий и экспертной сессии «Трансформация архитектуры торговли и связанности в новой реальности», состоявшейся 5 сентября во Владивостоке, Россия. Данная сессия — часть экспертной работы, проводимой в рамках Открытого диалога.

ЭКСПЕРТЫ-УЧАСТНИКИ СЕССИИ



Гулшан Сачдева
Председатель Центра европейских исследований, Школа международных исследований, Университет Джавахарлала Неру (Индия)



Цзянь Лянь
Основатель, Beijing Hengce Investment Consulting Co (Китай)



Петр Иванов
Президент, Транспортная группа FESCO (Россия)



Алексей Безбородов
Управляющий партнер, ИнфраПроекты (Россия)



Мустафизур Рахман
Почетный научный сотрудник, Центр политического диалога (Бангладеш)



Виктория Панова
Проректор, Высшая школа экономики; Руководитель Экспертного совета по участию России в БРИКС (Россия)



Рупа Чанда
Директор отдела по торговле, инвестициям и инновациям, ЭСКАТО ООН (Индия)



Рахим Ошакбаев
Главный экономист, Центр прикладных исследований TALAP (Казахстан)



Тегух Юдо Викаксоно
Руководитель исследовательского института Мандири (Индонезия)



Илья Иванович
Партнер-эксперт консалтинговой фирмы «Яков и Партнеры», директор Центра бизнес-образования и аналитики Центрального университета (Россия)

РЕДАКЦИОННАЯ ГРУППА

Наталья Стапран
Маргарита Рудник
Ярослав Яловенко
Андрей Латышев
Артем Зубов
Александр Гурьянов

Авторы выражают искреннюю благодарность **Тимуру Максиму** за его вклад в подготовку доклада.

СОДЕРЖАНИЕ

Ключевые идеи	iv
Глава 1 Создание новых институтов для многополярной мировой торговли и экономической связанности	01
Глава 2 Создание новых финансовых и инвестиционных механизмов для стран мирового большинства	06
Глава 3 Трансформация глобальной логистической инфраструктуры	13
Заключение	18
Перечень сокращений	v
Перечень иллюстраций	vi

ТРАНСФОРМАЦИЯ АРХИТЕКТУРЫ ТОРГОВЛИ И СВЯЗАННОСТИ В НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ

КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ

- 1 Смещение центра экономической активности в страны Мирового большинства¹ предполагает пересмотр существующих мирохозяйственных связей и трансформацию мировой архитектуры торговли, финансов и логистики.**

Глобальные институты и механизмы не должны использоваться в качестве инструментов политического давления и недобросовестной конкуренции. Их трансформация сформирует более сбалансированную и многополярную систему, учитывающую интересы, потребности и реальные экономические возможности широкого круга стран.

- 2 Разнообразие торговых соглашений позволяет странам управлять рисками и создавать более устойчивое положение в мировой экономике.**

На фоне трудностей в достижении консенсуса на глобальных многосторонних площадках государства всё чаще заключают плюрилатеральные, двусторонние, региональные и мегарегиональные соглашения. Также развивается обмен передовым опытом между странами в рамках региональных, двусторонних и субрегиональных объединений. Некоторые эксперты называют такой многоуровневый формат экономической интеграции «хеджированной глобализацией» (hedged globalization).

- 3 Цифровизация торговли может способствовать кратному росту торговых потоков, при условии, что страны приложат согласованные усилия для устранения барьеров.**

Необходима гармонизация регулирования в области цифровой торговли, обеспечение совместимости торговой инфраструктуры различных стран и устранение дисбалансов в возможностях стран для участия в цифровой экономике.

- 4 Альтернативные финансовые решения способны обезопасить международные транзакции и финансовые резервы отдельных стран от доминирования одной валюты.**

Глобальный запрос на переход к многополярной финансовой экосистеме выражается в наращивании расчётов в национальных валютах, развитии национальных платёжных систем и запуске пилотных проектов цифровых валют центральных банков (CBDC).

- 5 Экономики, формирующие основу мирового роста, стремятся иметь равный доступ к торговым потокам, финансовым ресурсам, переговорным возможностям и платёжной инфраструктуре.**

Страны Мирового большинства обеспечивают значительную часть мирового экономического роста, но получают лишь незначительную долю экономических благ. Традиционные глобальные институты и механизмы часто не учитывают интересы стран, на сегодняшний день обладающих большей частью экономических и демографических ресурсов планеты.

- 6 Сокращение инфраструктурного разрыва возможно через совместные платформы взаимодействия.**

В развивающихся экономиках сохраняется серьёзный разрыв между потребностью в инфраструктурных инвестициях и доступными капиталовложениями. Новая инвестиционная платформа (НИП), созданная как инструмент международной кооперации, может сочетать механизмы распределения рисков с техническим содействием, мобилизовать частный капитал и восполнять критические дефициты финансирования в стратегических отраслях.

- 7 Новая география торговли требует перестройки логистики.**

Концентрация логистической инфраструктуры в отдельных странах и контроль ими ключевых маршрутов делают уязвимыми глобальные цепочки поставок. Одновременно рост торговых потоков по направлению Юг-Юг, которые уже превышают 40% мировой торговли товарами, создаёт пространство для развития новых, более диверсифицированных и устойчивых логистических коридоров.

- 8 Технологические инновации в логистике позволят странам Мирового большинства повысить эффективность мировой торговли.**

Искусственный интеллект, автоматизация и цифровые платформы кардинально меняют глобальные цепочки добавленной стоимости. Для сохранения конкурентоспособности компаниям необходимо инвестировать в технологии: «умная» портовая инфраструктура, цифровое управление цепочками поставок и ИИ-решения.

¹ Термин «Мировое большинство» впервые прозвучал в интервью Министра иностранных дел России С.В. Лаврова в декабре 2022 г. К этой группе в первую очередь относятся страны БРИКС+ и другие государства Азии, Латинской Америки, Центральной Азии, Восточной Европы и Африки, которые вместе имеют значительный экономический вес в мировой экономике и готовы выстраивать новые эффективные механизмы взаимодействия.

ГЛАВА 1

НОВЫЙ ОБЛИК МИРОВОЙ ТОРГОВЛИ

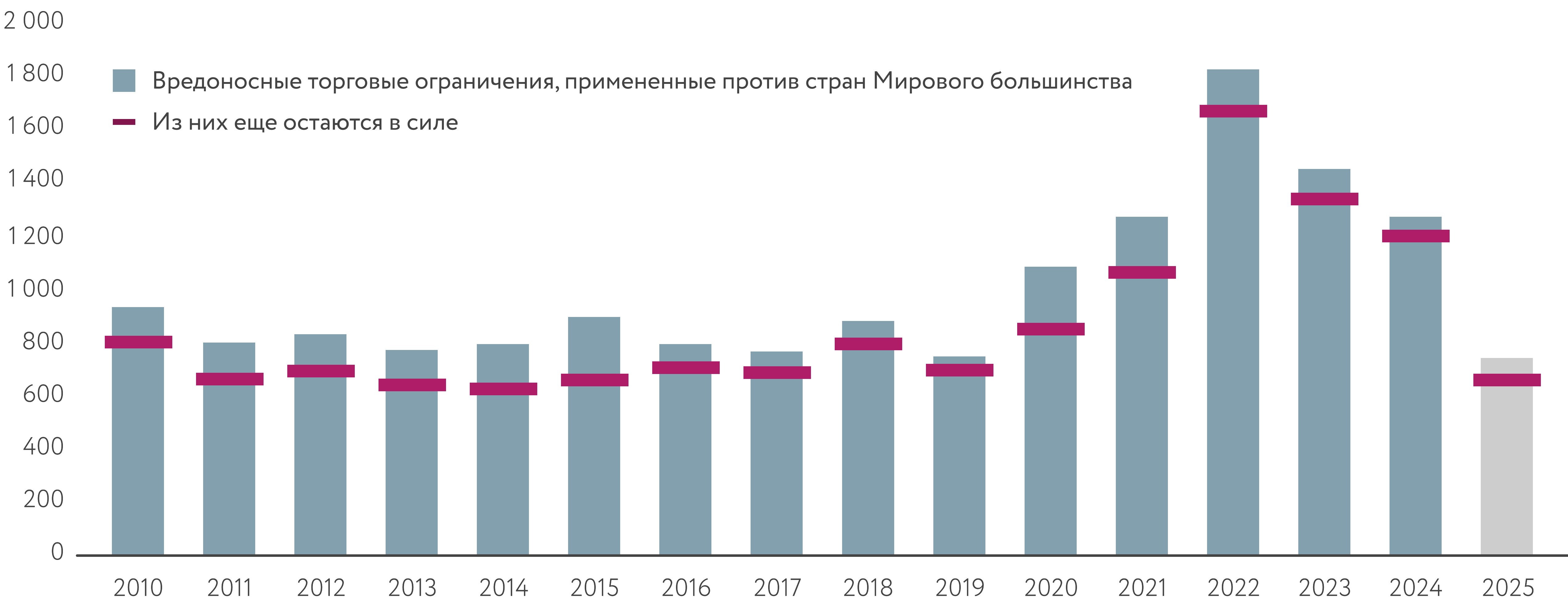
ТОРГОВЛЯ КАК ИНСТРУМЕНТ СИЛОВОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ:
ОГРАНИЧЕНИЯ, ПОШЛИНЫ И ЭРОЗИЯ ОБЩЕПРИНЯТЫХ ПРАВИЛ

Мировая торговая исторически существовала в условиях асимметрии власти, когда более сильные игроки диктовали условия более слабым. От империй, взимавших дань через торговлю, до колониальных метрополий, контролировавших потоки товаров и ресурсов из своих колоний, и до эпохи холодной войны с её противостоянием социалистического и капиталистического блоков — торговля редко была непредвзятой. Экономические отношения долгое время функционировали не только как канал роста, но и как инструмент влияния и контроля.

Появление многосторонних институтов и распространение глобализации сулили возможность создания системы, основанной на прозрачных правилах, которая обеспечила бы справедливость и предсказуемость торговли для всех. Это видение набирало обороты по мере того, как страны все глубже интегрировались в глобальные цепочки создания стоимости, а международное сообщество стремилось выработать универсальные правила.

Тем не менее, события последних пяти лет указывают на возврат к политизации мировой торговли. Торговля и финансы всё чаще становятся инструментами достижения геополитических целей, а не повышения эффективности или стимулирования экономического роста. Эти тенденции подрывали имидж системы как нейтральной и доверие к международным институтам. Перед лицами, принимающими решения, и бизнесом теперь стоит задача ориентироваться в условиях, где экономическая взаимозависимость переплетена со стратегическим соперничеством, что ставит под вопрос долгосрочную устойчивость глобализации.

Рисунок 1
Торговые ограничения, введенные против Мирового большинства



Примечание: Данные за 2025 год представлены только за январь-август 2025 года.
Источник: [GTA Data Center](#)

Как показано на Рис. 1, количество торговых ограничений, направленных против стран Мирового большинства, резко **возросло**. Количество ограничительных мер, вводимых в среднем за год в 2020–2025 гг., было вдвое выше, чем в период 2010–2015 годов. Более 14 000 деструктивных ограничений, введенных с 2010 года против стран Мирового большинства, остаются в силе и сегодня. Одни только США **ввели** примерно пятую часть всех глобальных ограничений, классифицируемых как разрушительные для мировой торговли, которые действуют с 2010 года. Примеры внешнего давления на Россию, Иран и Венесуэлу наглядно показали другим странам их уязвимость в действующей системе.

Текстильная промышленность республики Бангладеш

Республика Бангладеш, один из ведущих мировых экспортеров одежды, столкнулась с ростом тарифов на экспорт текстиля в США с базового уровня примерно в 15% до 37% по правилам новой тарифной политики США, прежде чем в результате переговоров их **снизили** до 20%.

В 2023 году Бангладеш **экспортировала** в США текстиль на сумму около 7,5 млрд долларов США, причем 90% этого экспорта приходилось на одежду. Производство одежды **вносит** около 10% в ВВП республики, обеспечивает занятость более 4 миллионов человек (60% из которых — женщины) и составляет 80-85% экспортных доходов. Таким образом, внезапный скачок тарифов может быстро подорвать конкурентные преимущества легкой промышленности Бангладеш.

Кейс

Эти события свидетельствуют об активизации «геоэкономики», когда экономические инструменты используются для достижения геополитических целей. Тарифы и другие торговые инструменты больше не нейтральны — они стали активными рычагами в борьбе за влияние и лояльность. В результате многие **страны Мирового большинства ищут альтернативы существующей глобальной экономической архитектуре**, которая всё больше искажается стратегическими интересами отдельных влиятельных игроков.

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ФРАГМЕНТАЦИЯ И ВОЗНИКАЮЩИЕ ДОПОЛНЕНИЯ ГЛОБАЛЬНЫМ ИНСТИТУТАМ

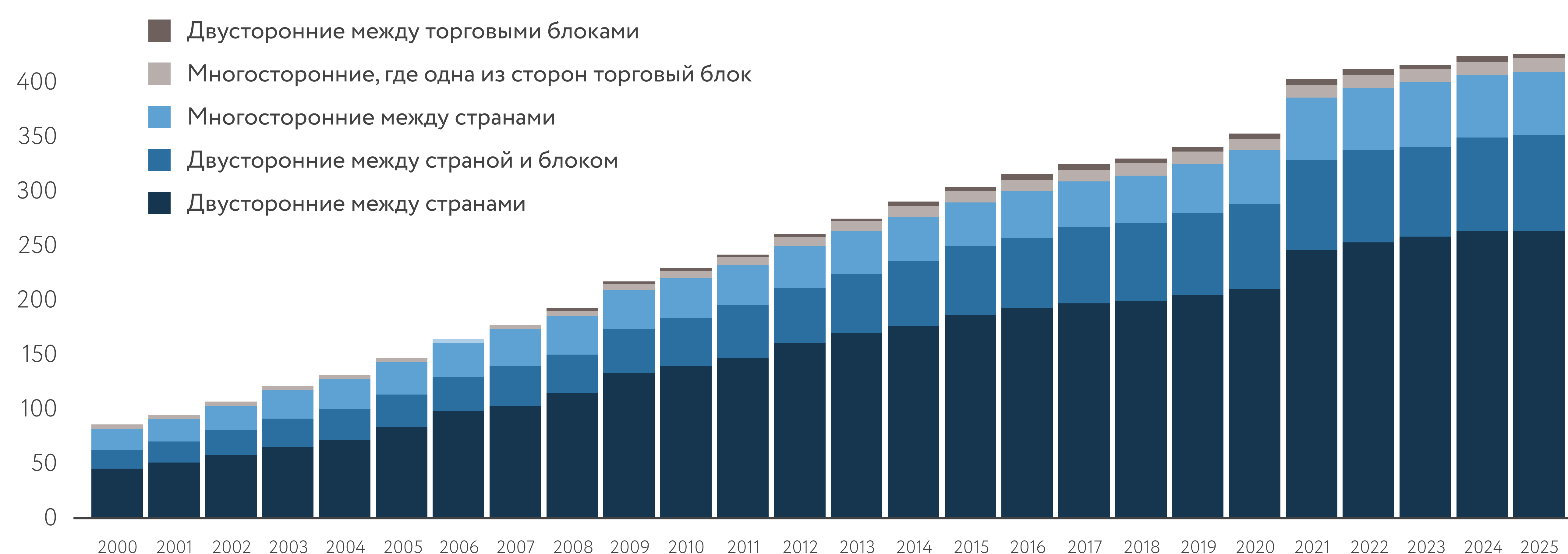
Эволюция глобальной торговли и глобальных экономических институтов отражает значительный **сдвиг от традиционных многосторонних форматов к объединениям по интересам, которые лучше соответствуют интересам Мирового большинства**. Эта трансформация обусловлена низкой эффективностью таких устоявшихся органов, как Всемирная торговая организация (ВТО), Международный валютный фонд (МВФ) и Всемирный банк, и развитием новых институтов, предлагающих более инклюзивные и справедливые форматы управления.

Например, структура управления ВТО непропорционально отражает интересы развитых стран. Примерно 68% членов ВТО, в основном **страны с низким уровнем дохода, никогда не инициировали ни одного торгового спора**. При этом ВТО по-прежнему остаётся ключевой и наиболее представительной международной площадкой, где страны Мирового большинства обладают правом голоса и имеют возможность на равных со всеми участниками обсуждать проблемы многосторонней торговли.

В ситуации, когда глобальные институты управления работают неэффективно, государства перестраховываются и диверсифицируют возможности урегулирования в дополнительных форматах. Страны всё чаще стали снова обращаться к **плюрилатеральным, двусторонним, региональным, субрегиональным и мегарегиональным торговым соглашениям** (Рис. 2). Этот феномен — описываемый некоторыми экспертами как «хеджированная глобализация» — отражает стратегию управления рисками, которые создает растущая зависимость от глобальных институтов или доминирующих в них игроков, путем создания дополнительных механизмов сотрудничества с другими странами, объединениями и организациями.

Рисунок 2

Количество торговых соглашений, действующих в мире



Источник: [ВТО](#)

Количество региональных торговых соглашений выросло за последние 25 лет почти в 4 раза. Причём росли все форматы — как двусторонние и многосторонние между странами, так и соглашения формата страна + блок или блок + блок. Распространение подобных соглашений хеджирует риски: **если один механизм глобального сотрудничества блокируется — из-за ограничений, геополитических потрясений или институционального сбоя — можно использовать другие.** В результате мировая экономика становится более фрагментированной, но потенциально более устойчивой. Однако риск заключается в сложностях регулирования: схожие по содержанию соглашения могут иметь принципиальные различия в деталях, например правилах определения страны происхождения, графиках тарифных обязательств или стандартах цифровой торговли, повышая транзакционные издержки отдельных стран и усиливая дискриминацию отдельных экономик, неспособных оперативно отследить такие изменения.

В итоге неэффективность устоявшихся институтов глобального управления не остановила глобализацию, но привела к **выравниванию мировой торговой архитектуры** с точки зрения справедливости для стран Мирового большинства; **децентрализации и формированию многочисленных дублирующих друг друга слоёв взаимодействия.** Это так называемая «хеджированная глобализация», при которой страны Мирового большинства управляют рисками, создавая диверсифицированные сети торговых, финансовых и инфраструктурных связей.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ, ГАРМОНИЗАЦИЯ И БУДУЩЕЕ ГЛОБАЛЬНОЙ ТОРГОВЛИ

Развитие цифровых технологий и их использование в международной торговле меняет глобальную экономику. Для стран Мирового большинства цифровизация означает не только модернизацию традиционной торговли, но и возможность ускоренного развития за счёт развития новых форм торговли, включая электронную коммерцию, торговлю услугами и трансграничный обмен данными. Использовать эти преимущества, странам смогут только если будут координировать усилия в области регулирования, выработки стандартов и институциональной поддержки в области цифровизации, а также своевременно устранять потенциальные ограничения.

Цифровая трансформация процессов традиционной физической торговли товарами происходит поэтапно: сначала оцифровывается документация; бумажные таможенные декларации, счета-фактуры, коносаменты, сертификаты и другие документы преобразуются в цифровые форматы (Рис. 3). Затем оцифровываются целые процессы; внедряются автоматизированная передача информации, оценка рисков и системы отслеживания товаров в пути. Наконец, происходит полная цифровизация, благодаря использованию цифровых платформ, решений на основе блокчейна и искусственного интеллекта меняется парадигма ведения международной торговли.

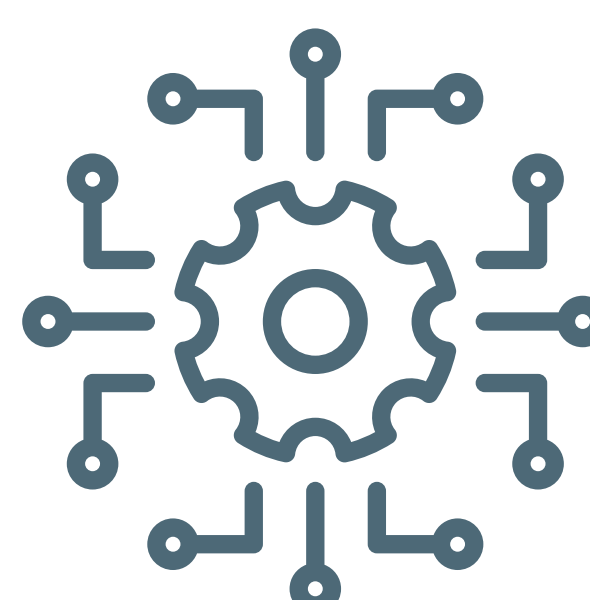
Рисунок 3

Этапы цифровой трансформации торговли



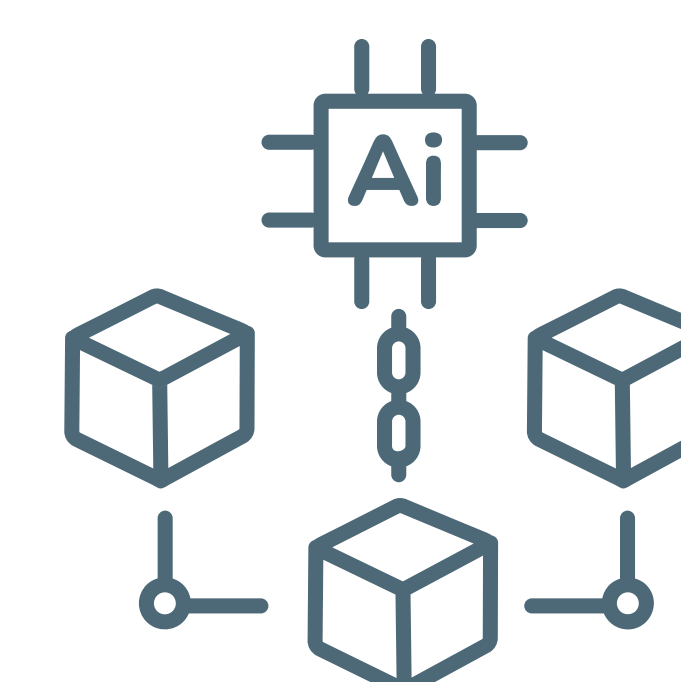
Оцифровка

Преобразование традиционных бумажных документов в цифровые данные. Сюда входят таможенные декларации, счета-фактуры, коносаменты, сертификаты о происхождении товара и другие торговые документы.



Цифровизация процессов

Оптимизация и автоматизация рабочих процессов с использованием цифровых инструментов, включая электронную передачу данных, автоматизированную оценку рисков и внедрение интегрированных системы отслеживания товаров в пути.



Цифровая трансформация торговли

Полномасштабное изменение того, как ведётся торговля. Цепочки поставок полностью меняются в результате использования цифровых платформ, решений на основе блокчейн и искусственного интеллекта.

Для Мирового большинства такие инициативы, как Рамочное соглашение о содействии развитию трансграничной безбумажной торговли в Азиатско-Тихоокеанском регионе, предложенное ЭСКАТО, является примером первого этапа цифровизации международной торговли. Вступившее в силу в 2021 году, соглашение способствует использованию электронных документов, сокращает бумажные процедуры и повышает эффективность торговли. К 2023 году более десятка стран Азиатско-Тихоокеанского региона ратифицировали соглашение. Другие региональные и субрегиональные соглашения, включая Рамочное соглашение АСЕАН по цифровой экономике, а также инициативы по цифровизации трансграничных таможенных процедур в Африке и Латинской Америке иллюстрируют стремление стран договориться об общих подходах к регулированию цифровой торговли. В результате сокращаются задержки, затраты компаний на прохождение таможенных процедур, повышается устойчивость логистических цепочек в целом. Также соглашения способствуют развитию культуры принятия управленческих решений на основе данных в госуправлении и в бизнесе.

Тем не менее, различия в инфраструктуре, разные уровни цифровой зрелости регулирования, конфиденциальность и соображения безопасности данных требуют внимания стран и пока не позволяют в полной мере реализовать выгоды цифровизации торговли. Для устранения этих барьеров необходима гармонизация стандартов и нормативных актов между странами. На практике гармонизации подходов мешает несовместимость форматов данных, отсутствие систем бесшовной передачи данных и нерешённые вопросы обработки персональных данных в случае их трансграничной передачи. Национальные системы цифрового документооборота чаще всего разрабатываются изолированно, что в итоге приводит к их несовместимости на международном уровне. Верификация данных и документов в случае их трансграничной передачи также остаётся неразрешённым вопросом. Для создания эффективной интегрированной системы цифровой торговли необходимо решение всех вышеперечисленных вопросов.

Важным измерением цифровой трансформации торговли является развитие онлайн торговли и электронная коммерция. В этой сфере страны Мирового большинства активно развиваются, ведомые экономическими дивидендами от роста глобальной цифровой экономики. Такие страны, как Индия, Бразилия и некоторые страны Юго-Восточной Азии стали центрами экспорта IT-услуг, финтеха и программного обеспечения. Одна только Индия, по прогнозам, получит более 220 млрд долларов США от экспорта IT-услуг в 2024–2025 финансовом году, преимущественно за счёт цифровых платформ. Между тем, цифровая торговля стремительно растёт в развивающихся экономиках: в Юго-Восточной Азии валовая стоимость товаров в цифровой экономике превысила 260 млрд долларов США в 2024 году. Для поддержки цифровой торговли страны участвуют в региональных, субрегиональных и двусторонних соглашениях, которые регулируют трансграничные потоки данных, цифровые платежи и защиту прав потребителей. Такие мегарегиональные соглашения, как ВРЭП, а также растущее число двусторонних соглашений о цифровой торговле снижают барьеры, создают нормативную базу для бесшовных трансграничных процессов и формируют благоприятную среду для цифровой торговли.

В отличие от трансформации физической торговли, **цифровая (онлайн) торговля часто обходит инфраструктурные барьеры**, позволяя развивающимся экономикам беспрепятственно выходить на глобальные рынки и диверсифицировать свои экономические связи. Однако сохраняются и некоторые препятствия, которые могут снижать конкурентоспособность компаний из развивающихся стран на глобальном уровне, включая неравный доступ к Интернету, низкую цифровую грамотность населения и запаздывающее цифровое регулирование. В связи с этим необходимы **скоординированные инвестиции в цифровую инфраструктуру, содействие развитию цифровой торговли и гармонизация цифрового регулирования**.

В совокупности эти два измерения формируют два вектора действий для стран Мирового большинства: модернизация традиционной торговли и развитие цифровой торговли. На обоих направлениях есть препятствия, но их успешное преодоление повысит эффективность, снизит издержки и поспособствует более глубокой интеграции стран Мирового большинства в глобальные цепочки добавленной стоимости, повысит их устойчивость в процессах усиливающейся цифровизации глобальной экономики.

ГЛАВА 2

СОЗДАНИЕ НОВЫХ ФИНАНСОВЫХ И ИНВЕСТИЦИОННЫХ МЕХАНИЗМОВ ДЛЯ СТРАН МИРОВОГО БОЛЬШИНСТВА

ДИСБАЛАНС ДОЛЛАРОВОЙ СИСТЕМЫ

Глобальная торговля зависит от платёжных операций, доступности кредитов и ценообразования на товары — все эти функции глубоко встроены в мировую финансовую инфраструктуру. Однако эта инфраструктура остаётся зависимой от доллара США и финансовых механизмов, контролируемых ограниченным количеством юрисдикций. Это создаёт структурные перекосы и уязвимости, которые негативно сказываются на торговле и экономическом суверенитете стран Мирового большинства.

Масштабы доминирования американского доллара видны во всех ключевых сферах (Рис. 4). По данным на начало 2025 года, на доллар США приходилось 54% мировых валютных резервов, более 80% суверенного долга развивающихся рынков, свыше половины экспортных счётов, почти 90% межбанковских операций, обрабатываемых через SWIFT, и 88% всех валютных транзакций в мире. На практике это означает, что даже расчёты между двумя странами, не связанными с США, часто приходится проводить через американский доллар. К примеру, бангладешской компании, оплачивающей товар российскому поставщику, нужно сначала конвертировать таки в доллары, а затем — в рубли. Это ведёт к двойным конверсионным издержкам, рискам валютных колебаний и задержкам, снижающим эффективность торговли.

Рисунок 4

Доминирование доллара США в мировой финансовой системе



Источники: [IMF COFER](#), [BIS](#), [Atlantic Council](#), [SWIFT](#), [Bloomberg](#), 2025

Платёж за АЭС «Руппур»

Бангладеш столкнулась с серьёзными трудностями при расчётах с Россией за строительство атомной электростанции, поскольку американское Управление по контролю за иностранными активами (OFAC) заблокировало долларовые транзакции. Россия, несмотря на торговые ограничения, продолжает поддерживать экономические связи, но из-за доминирования доллара в платёжной системе её возможности свободно отправлять и получать платежи остаются ограниченными.

Кейс

Зависимость от доллара США глубоко укоренилась даже там, где прямых ограничений на платежи нет. В Африке около двух третей финансирования инфраструктуры по-прежнему поступает через Всемирный банк и МВФ, и почти все эти средства номинированы в долларах США. Китайская инициатива «Пояс и путь», которая профинансировала проекты на сумму около 1 трлн долларов США в Азии, Африке и Латинской Америке, также более чем на 70% предоставляет кредиты в американских долларах. Это подвергает страны-реципиенты валютным рискам и делает их уязвимыми к изменениям денежно-кредитной политики США. Товарные рынки демонстрируют схожую картину: в 2024 году около 75% фьючерсов на нефть торговалось на биржах стран Запада, а контракты между странами Мирового большинства всё ещё ориентируются на бенчмарки Brent или WTI, торгуемые в Нью-Йорке и Лондоне. Альтернативные механизмы, такие как нефтяные фьючерсы в юанях или рублёвые контракты, занимают менее 5% мирового товарооборота. Металлы, зерно и редкоземельные металлы — критически важные для промышленного и технологического развития — также преимущественно оцениваются в долларах США, что лишь укрепляет зависимость стран Мирового большинства от существующей ограниченной финансовой инфраструктуры.

Выпуск суверенного долга также следует этой схеме: более 80% долга развивающихся рынков выпускается в долларах США, что вынуждает правительства обслуживать обязательства в валюте, которую они не контролируют. Такое положение дел привязывает экономики к американской долларовой системе, делая их заложниками валютной волатильности, изменений процентных ставок в США и геополитического давления. Эти риски нельзя назвать гипотетическими — история уже демонстрировала их последствия. Азиатский финансовый кризис конца 1990-х наглядно показал, **как сверхзависимость от долларового долга может спровоцировать системный кризис** в отдалённых от США регионах мира. Сегодня доминирование американского доллара в мировой финансовой системе вкупе с сохраняющимися уязвимостями развивающихся стран показывает, что подобные потрясения остаются вполне реальной угрозой.

Сложившийся структурный дисбаланс имеет как экономические, так и стратегические последствия. Растут транзакционные издержки, сокращается финансовая автономия стран, увеличивается их уязвимость перед внешним давлением. В то время как страны Мирового большинства стремятся создать более справедливую систему торговли и инклюзивные институты, доллароцентричная система ограничивает их возможности. Реформирование глобальной торговой системы без параллельного изменения лежащей в её основе финансовой архитектуры оставит эти уязвимости нетронутыми, увековечивая зависимость и снижая эффективность более широких многополярных инициатив.

ПОИСК АЛЬТЕРНАТИВ: ОТ НОВЫХ ФОРМ РАСЧЁТОВ К ЦИФРОВЫМ ВАЛЮТАМ

В ответ на структурные дисбалансы и уязвимости долларовой системы страны Мирового большинства начали экспериментировать с альтернативными механизмами, чтобы снизить зависимость от доллара США, укрепить экономический суверенитет и способствовать росту торговли и инвестиций на своих условиях. Эти усилия охватывают рост расчётов в национальных валютах, развитие собственных платёжных систем, создание региональных сетей и внедрение инноваций в сфере цифровых финансов.

Кейс

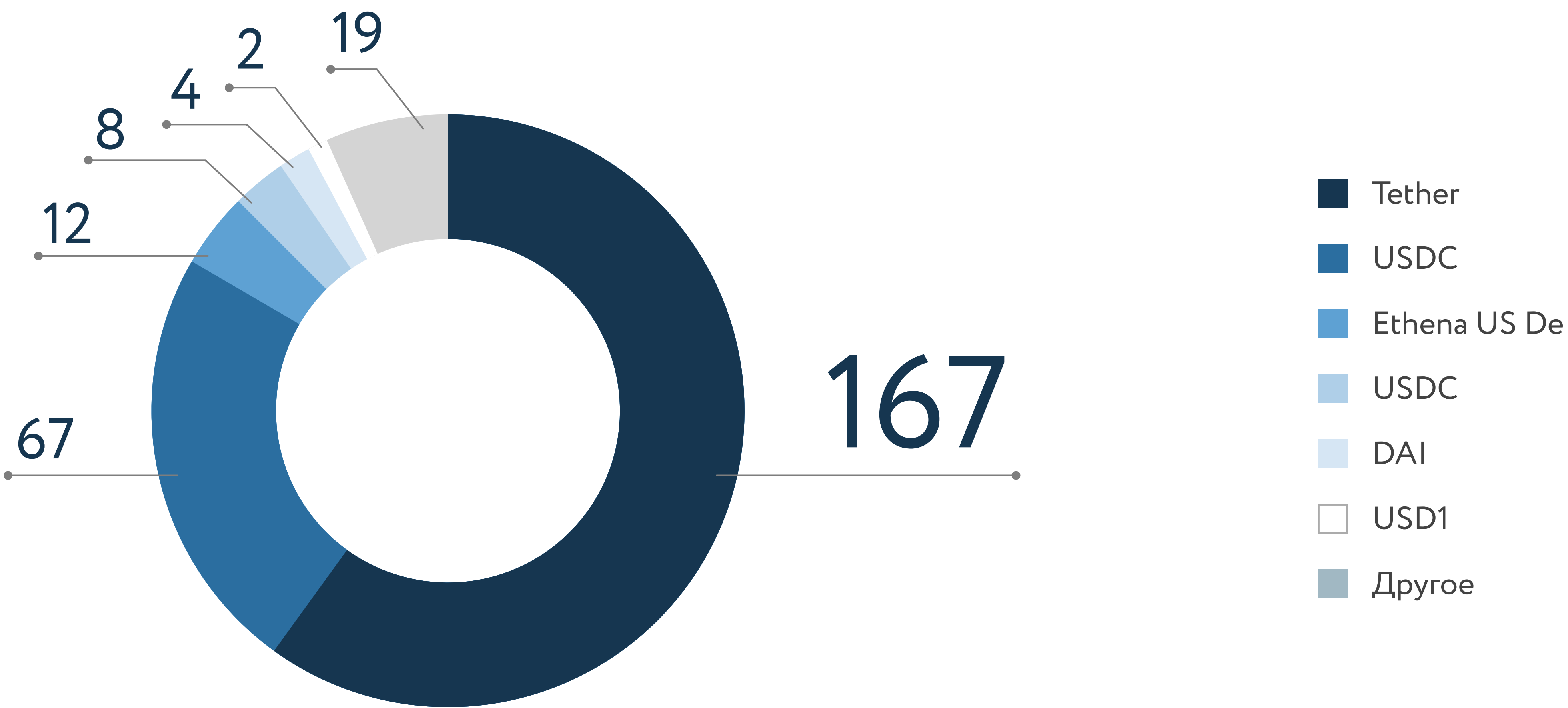
Механизмы расчётов в местных валютах (LCSF) в Индонезии

Один из основных подходов — создание механизмов расчётов в местных валютах (Local Currency Settlement Framework, LCSF), которые позволяют странам вести торговлю, полностью отказавшись от доллара США. Например, Индонезия заключила двусторонние соглашения о взаиморасчётах, привязав свою рупию к тайскому бату, малайзийскому ринггиту, японской иене и китайскому юаню. Это позволяет проводить прямые валютные обмены, что сокращает конверсионные издержки, снижает транзакционные риски и защищает торговые потоки от колебаний доллара США. В 2024 году доля торговли внутри АСЕАН, осуществлённой в национальных валютах, превысила 25% по сравнению с менее чем 10% в 2019 году, что отражает результат целенаправленных усилий стран по укреплению региональной финансовой автономии.

Важным дополнением к расчётам в национальных валютах стали национальные платёжные системы, которые доказали свою техническую состоятельность и заложили основу для потенциального регионального расширения. Индонезийская QRIS, сингапурская FAST и российская система СПФС (Система передачи финансовых сообщений) продемонстрировали способность обрабатывать большие объёмы транзакций в режиме реального времени внутри стран. Например, к российской СПФС присоединились 584 организации, а объём операций по системе вырос на 23% в 2024 году по сравнению с 2023 годом. Хотя эти платформы пока в основном работают в пределах национальных границ, пилотные проекты по их взаимному подключению — такие как **mBridge**, проводимый Валютным управлением Гонконга, банком Таиланда и Инновационным центром БМР, — демонстрируют потенциал для создания трансграничных цифровых платёжных систем.

Перспективные возможности для дедолларизации открывают и инновации в области цифровых финансов. Цифровые валюты центральных банков (CBDC) и платёжные платформы на основе технологий блокчейн могут снизить зависимость от клиринговых систем, контролируемых США, и обеспечить более быстрые и прозрачные транзакции. По состоянию на июль 2025 года 137 стран и валютных союзов, представляющих 98% мирового ВВП, изучали возможность запуска CBDC. Пилотные проекты, такие как китайский цифровой юань (e-CNY) и индийская цифровая рупия (E-ruppee), в совокупности провели операции с цифровой валютой на сумму свыше 1 трлн долл. США.

Рисунок 5
Рыночная капитализация крупнейших стейблкоинов, млрд долларов



Источник: [CoinGecko](#)

Кроме того, **криптовалюты и стейблкоины** набирают популярность в качестве вспомогательных инструментов (Рис. 5). Этот всплеск спроса подчёркивает потенциал цифровых валют для проведения трансграничных транзакций и снижения зависимости от традиционных финансовых систем.

Стейблкоин A7A5

Киргизский стейблкоин A7A5 быстро достиг рыночной капитализации, превышающей 4 млрд долл. США, что демонстрирует как спрос, так и реалистичность использования альтернативных цифровых активов в торговле и инвестициях. По состоянию на конец июля 2025 года через A7A5 было обработано платежей на сумму более 51,17 млрд долл. США при ежедневном объёме транзакций около 1 млрд долл. США

Кейс

Частные платёжные сети также играют важную роль в меняющемся финансовом ландшафте. **Visa, Mastercard** и другие глобальные провайдеры доминируют в сегменте потребительских платежей и расчётов для электронной коммерции, активно используя ИИ и сетевые эффекты для расширения международного охвата. Для Мирового большинства эта ситуация представляет скрытую угрозу: государства могут снизить уязвимость в формах расчётов по торговым и инвестиционным потокам, но потребительские рынки остаются в значительной степени привязанными к решениям, контролируемым США, и структурная зависимость сохранится.

Появление этих альтернатив иллюстрирует более широкую тенденцию: Мировое большинство активно формирует **многоуровневый подход к укреплению финансового суверенитета**. Комбинируя расчёты в национальных валютах, собственные платёжные платформы, инновации в цифровых финансах и выборочное взаимодействие с частными сетями, эти страны стремятся создать более устойчивую и многополярную финансовую инфраструктуру. Хотя полная дедолларизация остаётся очень отдалённой целью, постепенные шаги уже позволяют ощутимо снижать риски и демонстрируют возможность создания параллельной финансовой архитектуры для торговли и инвестиций.

СОЗДАНИЕ НОВОЙ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПЛАТФОРМЫ ДЛЯ МИРОВОГО БОЛЬШИНСТВА

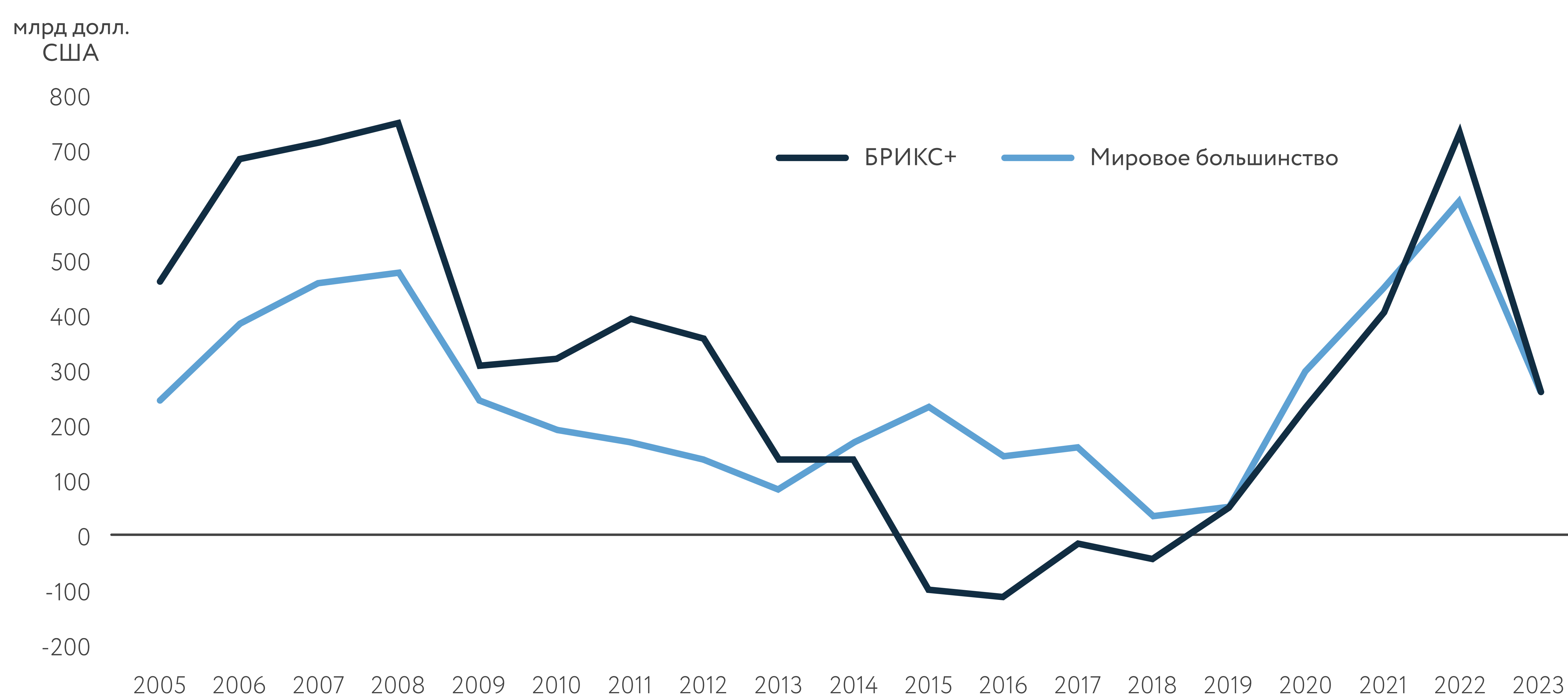
Хотя поиск альтернатив доллару США имеет решающее значение для торговли и платежей, долгосрочное экономическое развитие Мирового большинства зависит от способности стран мобилизовать инвестиционный капитал для развития инфраструктуры. **Текущие инвестиционные потоки по-прежнему сильно смещены в сторону западных финансовых центров:** в 2024 году лишь Китай и Гонконг из Мирового большинства вошли в топ-10 экономик — источников ПИИ, и только пять из основных стран-реципиентов ПИИ относились к Мировому большинству. Этот перекося подчёркивает насущную необходимость в создании специальной инвестиционной инфраструктуры, способной соответствовать как масштабу, так и стратегическим потребностям растущих экономик.

Что особенно важно, многие страны Мирового большинства и БРИКС+ уже **имеют** значительные торговые профициты и положительное сальдо счёта текущих операций (Рис. 6). Фактически, именно их капитал, будучи конвертирован в доллары США и реинвестирован через западные рынки, питает глобальные сбережения и инвестиции. Эта конвертация основана не на экономической целесообразности, а на укоренившемся предрассудке: глобальные институты, рейтинговые агентства и кредиторы продолжают считать доллар США безопасным активом. Однако, как обсуждалось выше, представление о безрисковости американского доллара становится всё более далёким от реальности. Для многих стран Мирового большинства риски, связанные с валютами соседних стран или региональных партнёров, намного менее значительны и более управляемы, чем риски, связанные с зависимостью от американской валюты.

Эта ситуация предоставляет возможность для структурных изменений. **Назрела необходимость пересмотреть систему оценки рисков** и создать новую, которая бы отражала финансовые реалии, а не устаревшие предубеждения о первенстве американского доллара. Новая система помогла бы странам Мирового большинства направлять профициты торгового баланса напрямую в региональные инструменты для сбережений и инвестиций, минуя ненужную конвертацию в доллар США. Такие механизмы позволили бы сохранять стоимость внутри региональных экономик, укреплять устойчивость финансовой системы, диверсифицировать каналы финансирования и ускорять рост благосостояния. В конечном счёте страны Мирового большинства имеют как право, так и возможности направить свой капитал на максимизацию своего благосостояния и прибыли, а не на бесконечное укрепление финансового доминирования внешних центров.

Рисунок 6

Сальдо счёта текущих операций, страны БРИКС+ и Мирового большинства

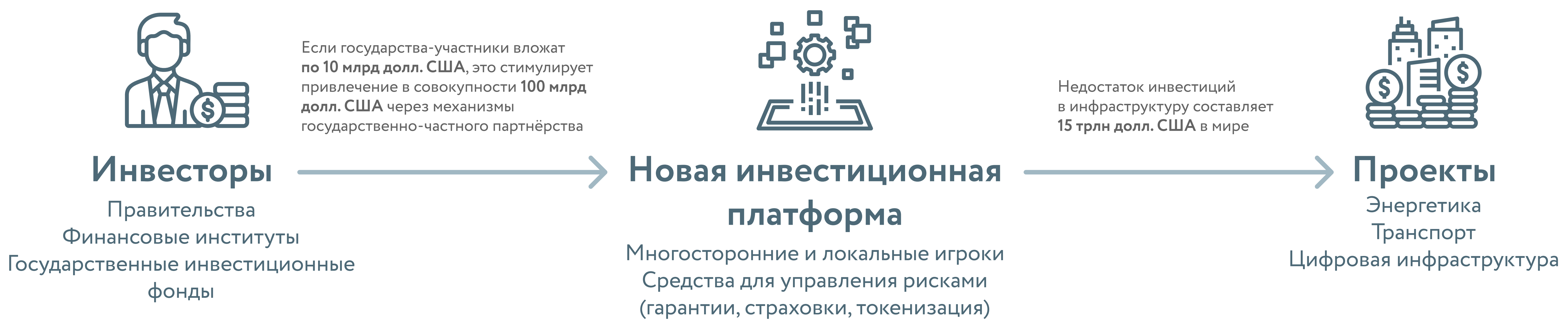


Источник: [UNCTAD Datacenter](#)

Развивающиеся экономики сталкиваются с системными барьерами при привлечении долгосрочного финансирования. Премии за риск часто завышены: доходность суверенных облигаций таких стран, как Нигерия, Индонезия или Бангладеш, на 200–300 базисных пунктов **выше**, чем у ценных бумаг со схожим уровнем риска в странах ОЭСР, несмотря на схожие макроэкономические показатели. Результатом становится хронический недостаток инвестиций в ключевые секторы: энергетику, транспорт и цифровую инфраструктуру.

Новая инвестиционная платформа (НИП), объединяющая ресурсы нескольких правительств и институтов Мирового большинства, могла бы помочь преодолеть эти барьеры, предлагая как механизмы снижения рисков, так и техническую экспертизу (Рис. 7). Согласно оценкам, ежегодный взнос всего в 10 млрд долл. США от стран-участниц мог бы **позволить** привлечь до 100 млрд долл. США в виде совокупных государственно-частных инвестиций через такие механизмы, как софинансирование, гарантии и синдицированные кредиты.

Рисунок 7
Новая инвестиционная платформа



Синергетический эффект	Инструменты снижения рисков	Операционная модель	Инновации и охват
10 млрд долл. от страны-участницы мобилизует до 100 млрд долл. инвестиций в совокупные государственно-частные инвестиции, добавляя до 10–25 п.п. ВВП в год	Гарантии, страхование и совместные инвестиции снижают риски и привлекают частный капитал в долгосрочные проекты	<ul style="list-style-type: none">Национальный уровень — местные операторы (банки развития и коммерческие банки) находят проекты и инвесторов;Международный уровень — международный оператор суммирует, отбирает и даёт гарантии для проектов.	Использование национальных и резервных валют, токенизация (DLT/DIA) для снижения затрат; концентрация на энергетических, транспортных, инфраструктурных, технологических и ESG проектах

Источники: [Яков и Партнеры](#) и [Global Infrastructure Outlook](#)

НИП могла бы сделать привлекательными для инвестиций секторы, которые ранее недофинансировались. Дефицит инвестиций в инфраструктуру в мире ожидается на уровне 15 трлн долл. США к 2040 г., причем основная потребность будет **приходиться** на страны Мирового большинства. Таким образом, НИП могла бы восполнить значительную часть этого пробела, особенно при координации с местными банками, институтами развития и региональными инвесторами.

Создание такой платформы требует политической воли, прозрачного управления и механизмов подотчётности. Исторический опыт работы с такими институтами, как МВФ или Всемирный банк, показывает, что неравное распределение голосов может подрывать доверие со стороны менее крупных экономик. Поэтому НИП должна быть основана на инклюзивной модели принятия решений, придавая соответствующее значение взносам стран и потребностям проектов, а не их историческому влиянию.

Кроме того, платформа должна быть совместима с существующими региональными и глобальными инициативами. Например, она могла бы координировать свою деятельность с **Азиатским банком инфраструктурных инвестиций (АБИИ)**, **Новым банком развития (НБР)** и национальными банками развития, чтобы избежать дублирования функционала и использовать их технические мощности. Пилотные программы могли бы изначально быть сфокусированы на секторах с высокой степенью региональной взаимосвязанности — транспортные коридоры, энергосети и трансграничная цифровая инфраструктура, — где инвестиции могут принести быстрые и ощутимые экономические и социальные выгоды.

Новая инвестиционная платформа представляет собой значимое дополнение к реформам в сфере торговли и платежей. Эффективно мобилизуя финансы, снижая зависимость от доллара США и концентрируясь на проектах, которые обеспечивают развитие и взаимосвязь, НИП может помочь Мировому большинству получить больший контроль над своими экономическими траекториями. Вкупе с расчётами в местных валютах, национальными платёжными системами и цифровыми финансами, НИП вошла бы в число ключевых финансовых инструментов, лежащих в основе более устойчивой, многополярной и инклюзивной глобальной экономики.

ГЛАВА 3

ТРАНСФОРМАЦИЯ ГЛОБАЛЬНОЙ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ АРХИТЕКТУРА МИРОВОЙ ТОРГОВОЙ ЛОГИСТИКИ

Если финансы определяют невидимую архитектуру торговли, то логистика определяет её физическую архитектуру. Способность эффективно, надёжно и безопасно перемещать товары между континентами — один из важнейших факторов, определяющих облик мировой торговли. Для стран Мирового большинства, на долю которых приходится значительная часть мирового спроса и предложения, реформа глобальной логистики не менее важна, чем преобразование финансовой системы. Однако **инфраструктура глобальной логистики до сих пор в значительной степени контролируется западными странами или их союзниками, что создаёт зависимость и уязвимость.**

В настоящее время почти три четверти мировых контейнерных перевозок контролируются компаниями, базирующимися в США, Европе или у их ближайших союзников. Всего три компании — Maersk (Дания), Mediterranean Shipping Company (Швейцария/Италия) и CMA CGM (Франция) — вместе контролируют более 45% мировых контейнерных мощностей. Для сравнения, перевозчики из стран Мирового большинства всё ещё значительно уступают им по глобальному охвату (Рис. 8). Китайская COSCO является исключением, входя в пятёрку крупнейших операторов, но даже она зависит от портовой инфраструктуры, страхования и систем бронирования, где доминируют западные игроки. В Западной Африке до 85% контейнерных перевозок осуществляется западными компаниями.

Рисунок 8
Основные морские альянсы и их региональная принадлежность



Примечание: «Остальная Восточная Азия» включает Тайвань, Японию и Южную Корею.
«Ближний Восток» здесь отражает израильскую компанию ZIM.
Источник: : [ЮНКТАД, Review of Maritime Transport 2024](#)

Аналогичный дисбаланс наблюдается в авиационных грузоперевозках. Только 6 из 14 ведущих мировых грузовых авиакомпаний базируются в странах Мирового большинства. При этом их совокупная доля рынка всё ещё меньше мощностей, контролируемых американскими и европейскими авиаперевозчиками. В пассажирской авиации лишь три из десяти ведущих авиакомпаний мира по выручке базируются в странах Мирового большинства, что дополнительно подчёркивает асимметрию в доступе к глобальным сетям.

Даже структура авиамаршрутов отражает сконцентрированную на США и Западной Европе модель международных перевозок. Например, международные пассажирские перевозки в Латинской Америке всё ещё в большей степени ориентированы на Северную Америку (45%), чем на внутренние рейсы внутри региона (42%). Пять из десяти самых загруженных международных маршрутов в регионе соединяются с Северной Америкой. Для сравнения, авиасообщение между Латинской Америкой и Африкой остаётся слабо развитым: существует всего несколько прямых рейсов, что вынуждает большинство пассажиров летать через Европу или Ближний Восток.

Контроль над логистикой — это вопрос не только компаний, но и **ключевых географических точек и «узких мест»**. Ежегодно через Суэцкий канал проходит около 12% мировой торговли и 30% контейнерных перевозок. Малаккский пролив пропускает почти 25% мировой морской торговли нефтью и более 40% мировых контейнерных перевозок, что делает его важнейшим морским путём в Азии. Панамский канал, через который проходит около 6% мировой торговли, становится всё более уязвимым к последствиям изменения климата. Эти «узкие места» наглядно показывают, как сильно Мировое большинство зависит от ограниченного числа коридоров, интегрированных в западную морскую инфраструктуру и страховые режимы.

Даже когда порты и флоты принадлежат странам Мирового большинства, вспомогательные услуги часто контролируются западными фирмами. **Морское страхование, которое обеспечивает более 90% морской торговли, сосредоточено на лондонском рынке Lloyd's** и в руках нескольких европейских перестраховщиков. Программное обеспечение для логистики, фрахтовые платформы и глобальные системы бронирования также в основном западные. Это создаёт не только коммерческую зависимость, но и политическую уязвимость, поскольку ограничения или нормативные акты, принятые в Вашингтоне, Лондоне или Брюсселе, могут напрямую нарушать ход торговли стран Мирового большинства.

Эти уязвимости были ярко продемонстрированы во время пандемии COVID-19, когда западные судоходные компании перебросили мощности на более прибыльные транстихоокеанские маршруты, оставив африканских и латиноамериканских экспортёров без контейнеров. Фрахтовые ставки между Восточной Азией и Южной Америкой взлетели более чем на 500% в период с 2019 по 2021 год. Аналогичная ситуация сложилась после начала кризиса на Украине в 2022 году, когда западные страховщики отказались страховать российские грузы, вынудив Москву в срочном порядке создавать альтернативные схемы с азиатскими поставщиками.

Для Мирового большинства эта ситуация представляет собой как риск, так и возможность. С одной стороны, зависимость от односторонних систем делает экономики уязвимыми для несправедливых торговых ограничений, сбоев в ключевых точках и рыночных манипуляций. С другой стороны, быстрый рост торговли между самими странами Мирового большинства (например, торговля внутри БРИКС+ выросла в 5 раз за последние 20 лет) создаёт достаточный масштаб для развития собственных логистических коридоров, платформ и страховых систем. Страны осознают, что необходимо иметь минимум 2–3 сценария маршрутов и схем реализации платежей для развития антихрупкости своих экономик и инвестируют в создание альтернативных схем.

Таким образом, география торговли, долгое время определяемая горсткой локаций и компаний, становится одной из ключевых арен конкуренции в переходе к более многополярной мировой экономике.

ТЕХНОЛОГИИ И ИННОВАЦИИ В ГЛОБАЛЬНОЙ ЛОГИСТИКЕ

Технологические изменения в логистическом секторе открывают новые возможности. Перед Мировым большинством стоит двойная задача: догнать западных лидеров в традиционной логистике и одновременно занять передовые позиции в новых областях, которые могут перезагрузить отрасль. От цифровизации и искусственного интеллекта до радикально новых транспортных концепций — **борьба за технологическое превосходство в логистике становится не менее важной, чем контроль над торговыми путями.**

Развитие электронной коммерции уже коренным образом изменило характер спроса на логистику. Азия лидирует в этом буме: на Китай приходится более 45% мировых операций электронной торговли, в то время как Индия, Индонезия и Бразилия входят в число наиболее быстрорастущих рынков. Это создало острую потребность в логистических платформах, способных управлять частными поставками малого объёма. Однако большинство глобальных систем управления перевозками остаются в руках западных компаний. Например, американские Flexport и C.H. Robinson, а также немецкая DHL Global Forwarding доминируют на рынке трансграничного логистического программного обеспечения. Такие игроки Мирового большинства, как Cainiao Network от Alibaba и индийская Delhivery, расширяются, но их влияние пока в основном ограничивается региональным уровнем.

Искусственный интеллект (ИИ) меняет логистику благодаря возможностям прогнозной аналитики, прогнозированию спроса и динамическому планированию маршрутов. По оценкам Gartner, к 2030 году половина решений для управления цепочками поставок будет использовать ИИ. Крупные западные компании, такие как Amazon и UPS, уже внедрили ИИ для складской робототехники и оптимизации доставки «последней мили». В то же время большинство логистических фирм Мирового большинства ещё только тестируют подобные технологии, хотя китайские порты служат ярким примером прогресса. Дубайский оператор DP World также активно инвестирует в «умные порты» с использованием ИИ, стремясь сократить время погрузки.

Автоматизация порта Циндао

В мае 2025 года порт Циндао, управляемый Shandong Port Group, установил свой 13-й мировой рекорд по эффективности обработки контейнеров, достигнув показателя 62,62 TEU в час на кран — наивысшего результата для автоматизированного терминала. Этот успех стал возможным благодаря собственным системам ИИ (A-TOS и A-ECS), которые оптимизируют складирование и использование оборудования, сокращая оборот на 5,14% и повышая скорость. Недавнее обновление с применением ИИ и 3D-технологии сканирования дальше сократило время обработки контейнеров почти на 20 секунд, а оптимизация наземных операций повысила производительность на 9%, упрочив роль Циндао как мирового лидера в автоматизации портов.

Кейс

Инновации не ограничиваются цифровизацией, но распространяются и на энергетические системы. Глобальное судоходство, на долю которого приходится 2–3% общих выбросов парниковых газов, сталкивается с растущим нормативным давлением в связи с необходимостью декарбонизации. Европа и Япония лидируют в создании судов на СПГ и водороде, но Россия, Китай и Индия исследуют альтернативы, такие как малые модульные ядерные реакторы для грузовых судов.

Несмотря на технологические достижения, страны Мирового большинства часто получают лишь малую часть создаваемой ими стоимости. Компании, разрабатывающие **IT-решения для логистики**, как правило, имеют рыночную капитализацию во много раз выше, чем традиционные транспортные операторы. Например, в 2025 году американская Flexport оценивается в 8 млрд долл. США, хотя перевозит менее 1% мирового контейнерного оборота, в то время как мировой судоходный гигант Maersk, перевозящий около 20% мировой контейнерной торговли, оценивается примерно в 33 млрд долл. США. Этот разрыв отражает структурный дисбаланс: IT-платформы получают непропорционально большую долю стоимости по сравнению с физическими логистическими операторами. Для стран Мирового большинства одним из возможных решений могло бы стать создание бирж открытого доступа, таких как тарифные биржи для железных дорог или интегрированные товарные биржи, учитывающие стоимость доставки. Такие платформы не только снизили бы зависимость от западных IT-компаний, но и позволили бы операторам получать большую долю доходов от использования их сетей.

В перспективе следующих десятилетий прорывы в **квантовых вычислениях, управлении цепочками поставок на основе блокчейна и 3D-печати** могут коренным образом изменить логистику. Только 3D-печать может сократить мировые объёмы морских перевозок по отдельным товарам на целых 10% к 2040 году. Это означает, что Мировое большинство должно не только инвестировать в сегодняшнюю логистическую инфраструктуру, но и предвосхищать структурные сдвиги, которые могут сделать части нынешней системы устаревшими. Страны, которые смогут согласовать развитие логистики с долгосрочными технологическими переменами, получат стратегическое преимущество в мировой торговле.

Таким образом, технологии в логистике — это одновременно и ограничение, и возможность. Мировое большинство рискует оказаться в ловушке цифровых экосистем, управляемых Западом, но оно же обладает необходимыми демографическим масштабом, рыночной силой и географическим положением, чтобы сформировать следующее поколение логистических технологий. Будь то «умные порты», цепочки поставок на основе ИИ или альтернативные энергетические системы — именно инновации будут определять, останется ли Мировое большинство лишь адаптирующимся участником мировой торговли или станет активным архитектором его нового облика.

ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ И НОВЫЕ ТОРГОВЫЕ КОРИДОРЫ

Расставлять приоритеты при инвестировании в транспортную инфраструктуру становятся всё сложнее. Перед лицами, принимающими решения, стоит выбор между высокочастотными, высокоскоростными вариантами, такими как Северный морской путь, и более традиционными инвестициями, например, в Северо-Сибирскую железную дорогу. Железные дороги, требующие примерно вдвое меньше капитальных вложений по сравнению с арктическими морскими путями, открывают доступ не только к месторождениям полезных ископаемых, но и к обширным массивам коммерческих лесов, превращая ранее недоступные регионы в экономически жизнеспособные зоны.

Планирование глобальных транзитных перевозок требует выхода за рамки традиционных маршрутов. **Сложившиеся коридоры**, такие как Китай-Казахстан-Россия-Беларусь-ЕС, **остаются критически важными, но недоиспользуемые альтернативы** — например, из Японии и Южной Кореи через Россию в Европу или через Центральную Азию и Иран — предлагают дополнительную гибкость.

В рамках сети БРИКС+ формируются совершенно новые коридоры: маршрут Бразилия — Россия (через Мурманск или Санкт-Петербург) — Казахстан — Центральный Китай является самым коротким и быстрым потенциальным путём между Южной Америкой и Китаем, хотя в нынешнем виде он остаётся затратным. Существуют и более амбициозные проекты, например коридор Восточное побережье Северной Америки — Россия — Казахстан — Центральный Китай, который, хотя и не апробирован, мог бы переопределить трансконтинентальную торговую логистику. Многие участки этих маршрутов уже функционируют, и для их масштабирования требуется в первую очередь координация и строительство соединительной инфраструктуры.

Логистика в области природных ресурсов также развивается, выходя за рамки традиционных товаров. **Вода, например, становится стратегическим активом.** В регионах с её избытком трубопроводы могли бы передавать чистую воду в районы, испытывающие дефицит, без необходимости изменения русел рек или нанесения ущерба существующим экосистемам. Предлагаемая южная сеть трубопроводов, протянувшаяся до бассейна Волги, могла бы помочь решить растущую проблему водного стресса и послужить моделью для дальнейших региональных инфраструктурных инициатив.

Эта изменяющаяся картина подчёркивает, что инфраструктура, логистика и транзитные маршруты перестали быть просто вспомогательными механизмами — они стали центральными элементами стратегического планирования торговли, управления ресурсами и экономической интеграции. Нации и корпорации, которые смогут предвосхищать эти тенденции и инвестировать в них, получают решающее преимущество в быстро меняющейся глобальной экономике.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящий доклад обобщает мнения экспертов, высказанные в ходе подготовительных дискуссий и сессии «Трансформация архитектуры торговли и связанности в новой реальности», проведённой в рамках экспертной работы по треку «Связанность» [Открытого Диалога](#).

Проведённый анализ подчёркивает фундаментальный сдвиг в глобальном экономическом ландшафте: **страны Мирового большинства активно адаптируют архитектуру торговли, финансов и логистики, чтобы она лучше отвечала их интересам** и приносила им справедливую долю благосостояния. Этот сдвиг вызван не желанием противостоять или демонтировать существующие системы, а прагматичной и необходимой целью развить структуры, повышающие устойчивость, обеспечивающие справедливость и отражающие реальную роль стран Мирового большинства в глобальной экономике.

Доказательства очевидны во всех трёх ключевых областях. **В торговле** неэффективность и наблюдаемая несправедливость традиционных многосторонних институтов, таких как ВТО, привели к распространению плюрилатеральных, двусторонних, региональных и мегарегиональных соглашений — **стратегии «хеджированной глобализации»**. Это позволяет странам Мирового большинства диверсифицировать риски и обеспечивать непрерывное взаимодействие через множество перекрывающихся каналов, что демонстрируют масштабы ВРЭП и углубление двусторонних коридоров, таких как Экономический коридор Китай-Пакистан (СРЕС) и Всеобъемлющее экономическое партнёрское соглашение между Индией и ОАЭ.

В финансовой сфере структурные уязвимости и стратегические риски, присущие доллароцентричной системе, стимулировали разработку альтернатив. От механизмов расчётов в местных валютах до изучения цифровых валют центральных банков (CBDC) и инновационных платёжных платформ — эти усилия направлены на **снижение зависимости, сокращение транзакционных издержек и защиту экономик от внешней денежно-кредитной политики и геополитического давления**. Предложение о создании Новой инвестиционной платформы (НИП) дополнительно подчёркивает активную позицию стран Мирового большинства, направленную на мобилизацию профицитов счета текущих операций и инвестирования их в собственную критически важную инфраструктуру.

В логистике концентрация мощностей, контроль ключевых точек и вспомогательных услуг в пределах нескольких юрисдикций создаёт значительные уязвимости. Быстрый рост торговли между странами Мирового большинства обеспечивает необходимый масштаб для развития **более самостоятельных и устойчивых коридоров и использования технологических инноваций** — от автоматизации портов на основе искусственного интеллекта, как продемонстрировал порт Циндао, до новых торговых маршрутов, отражающих изменяющуюся экономическую географию.

Таким образом, совместные действия Мирового большинства представляют собой не отказ от глобальной интеграции, а её донастройку. Эти страны не отказываются от глобализации, а строят более плюралистичную, сбалансированную и устойчивую систему — такую, в которой они могут свободно торговать, получать равные выгоды и осуществлять больший суверенитет над траекториями своего развития. Стремление стран Мирового большинства к процветанию через эти новые институты и системы является законной и рациональной реакцией на мировой порядок, который зачастую не учитывал их интересы. Это утверждение их права формировать глобальную экономическую архитектуру, которая работает на них так же, как она работала на других.

ПЕРЕЧЕНЬ СОКРАЩЕНИЙ

АБИИ Азиатский банк инфраструктурных инвестиций	МВФ Международный валютный фонд	СМА CGM Compagnie Maritime d'Affrètement — Compagnie Générale Maritime (Франция)
АБР Азиатский банк развития	НБР Новый банк развития	СПЕС China-Pakistan Economic Corridor, экономический коридор Китай- Пакистан
АСЕАН Ассоциация государств Юго-Восточной Азии	НИП Новая инвестиционная платформа	FESCO Дальневосточное морское пароходство (Россия)
БМР Банк международных расчётов	ПНИ Прямые иностранные инвестиции	LCSF Local Currency Settlement Framework, механизм расчётов в местных валютах
БРИКС+ Бразилия, Россия, Индия, Китай, Южная Африка, Египет, Эфиопия, Иран, ОАЭ, Индонезия	СПФС Система передачи финансовых сообщений (Россия)	OFAC Управление по контролю за иностранными активами (США)
ВВП Валовой внутренний продукт	ЦБ РФ Центральный банк Российской Федерации	SWIFT Общество всемирных межбанковских финансовых каналов связи
ВРЭП Всеобъемлющее региональное экономическое партнёрство	ЭСКАТО Экономическая и социальная комиссия для Азии и Тихого океана ООН	TEU Двадцатифутовый эквивалент (контейнер)
ВТО Всемирная торговая организация	ЮНКТАД Конференция ООН по торговле и развитию	
ЕАЭС Евразийский экономический союз	CBDC Цифровая валюта центрального банка	

ПЕРЕЧЕНЬ ИЛЛЮСТРАЦИЙ

Рисунок 1	01
Торговые ограничения, введённые против Мирового большинства	
Рисунок 2	03
Количество региональных торговых соглашений, действующих в мире	
Рисунок 3	04
Этапы цифровой трансформации торговли	
Рисунок 4	06
Доминирование доллара США в мировой финансовой системе	
Рисунок 5	08
Рыночная капитализация крупнейших стейблкоинов, млрд долларов	
Рисунок 6	10
Сальдо счета текущих операций, страны БРИКС+ и Мирового большинства	
Рисунок 7	11
Новая инвестиционная платформа	
Рисунок 8	13
Основные морские альянсы и региональная принадлежность	