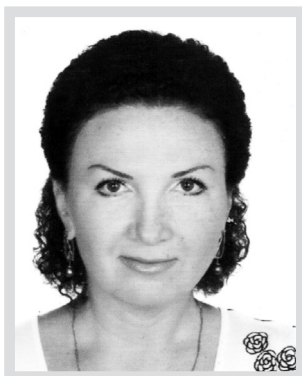


УДК 339.9

## Трансформация процессов ведения внешнеэкономической деятельности с учетом пандемии COVID-19



**Кантарович А.А.**

Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры таможенного дела  
Санкт-Петербургского государственного экономического университета

*В статье раскрыты изменения в мировой торговле и внешнеэкономической деятельности в период пандемии коронавируса, систематизированы основные риски для хозяйствующих субъектов, показаны тенденции развития экономических связей между государствами, выделены перспективные ниши для наращивания российского экспорта по регионам и направления трансформация ведения внешнеэкономической деятельности.*

*Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность, мировая торговля, внешняя торговля, пандемия, COVID-19, кризис*

Глобальный коронавирусный кризис принципиально и критически изменил как общественно-политическое, так и социально-экономическое устройство современного мира. Распространение COVID-19 привело к существенным изменениям в мировой торговле и организации внешнеэкономической деятельности. Жесткие карантинные мероприятия, ограничения в работе морских портов, железнодорожных вокзалов и аэропортов существенно усложнили внешнеторговые операции.

В 2020 г. кризис обусловил значительный экономический шок. Первые мероприятия в части ограничения передвижения людей (как внутри страны, так и между странами в результате фактического закрытия границ), транспортного сообщения (в т.ч. грузового), закрытие офисов и предприятий (с потерей рабочих мест) означали резкое сокращение совокупного предложения [1]. Шок предложения сразу же оказался и шоком спроса, поскольку потеря работы и «закрытие» людей дома означали потерю доходов, снижение готовности потребления и покупательной способности.

Ограничительные мероприятия существенным образом отразились и на внешнеэкономической деятельности. В первую очередь проблемы возникли в глобальных производственных и логистических цепочках, большинство из которых были тесно связаны с китайскими производителями [2]. Дефицит товаров медицинского назначения обусловил введение экспортных ограничений во многих странах. Возросшие риски и экономическая неопределенность, шок спроса и предложения привели к уменьшению объемов глобальных экспортно-импортных операций. Динамика внешнеторговых потоков России в 2020 г. отображала общемировые тенденции (табл. 1).

Изучение практики ведения внешнеэкономической деятельности в период пандемии COVID-19

**Таблица 1**

**Динамика внешней торговли России в 2019-2020 гг. [3]**

Период	2019 г., млрд дол. США			2020 г., млрд дол. США			2020 г. в % к 2019 г., %		
	Оборот	Экспорт	Импорт	Оборот	Экспорт	Импорт	Оборот	Экспорт	Импорт
I квартал	158,1	104,8	53,3	144,2	90,7	53,5	91,2	86,6	100,2
II квартал	161,6	101,9	59,7	123,8	71,4	52,4	76,6	70,1	87,8
III квартал	167,1	104,3	62,8	137,7	79,8	57,9	82,4	76,5	92,3
IV квартал	181,9	113,4	68,5	162,1	94,5	67,6	89,0	83,2	98,7
За год	668,7	424,4	244,3	567,8	336,4	231,4	84,9	79,3	94,7

дало возможность выделить ряд основных рисков для хозяйствующих субъектов:

1. Остановка деятельности предприятий, ориентированных на внешних потребителей либо нуждающихся в импортном сырье и комплектующих.

2. Дефицит ликвидности. Наличие кассовых разрывов и отсутствие достаточных сбережений не давали возможности многим субъектам хозяйствования обеспечить покрытие постоянных операционных затрат в случае приостановления деятельности [4].

3. Масштабное сокращение и сужение структуры потребительского спроса. Уменьшение спроса на товары/услуги, не относящиеся к товарам первой необходимости, кардинально повлияло на снижение выручки предприятий в других сферах деятельности.

4. Расторжение цепей создания добавленной стоимости и поставок. Налаженные бизнес-процессы, а именно покупка, логистика, продажи нарушались во время карантинных мероприятий из-за остановки работы компаний-партнеров. Предприятия вынуждены были восстанавливать операционную деятельность путем поиска новых альтернативных рынков для поставок сырья и аутсорсинга услуг.

5. Дальнейшая неопределенность на внешних рынках, прежде всего по посткарантинным объемам, срокам и возможностям восстановления экспорта.

Процессы ведения внешнеэкономической деятельности трансформируются. Новое мировое пространство демонстрирует локализацию цепочек добавленной стоимости и поставок, их «оптимизацию» (переориентацию на внутренних партнеров или партнеров из ближайших стран), уменьшение трансграничных трансфертов и пр.

Если в течение двух последних десятилетий трансграничные производственные и сбытовые сети набирали обороты, то с начала торговых войн (2018-2019 гг.) и в период пандемии коронавируса произошли существенные изменения настроений инвесторов относительно размещения производительных сил. Для предотвращения общего деструктивного влияния государства, имеющие тесные региональные либо производственные связи, формируют собственные инвестиционные, инфраструктурные, логистические проекты, уменьшающие производственные и транспортные расходы, и создают на этой основе обновленные цепочки добавленной стоимости. В значительной степени это будет определять институциональные изменения в глобальной экономической (и, соответственно, политической) среде. Выделенную тенденцию подтверждает рост внешней торговли России со странами ЕАЭС на фоне снижения экспортно-импортных операций со странами дальнего зарубежья (табл. 2).

Следует подчеркнуть, что в отношении внешнеэкономической деятельности *COVID-19* спровоцировал ускорение двух взаимодополняющих тенденций в экономических связях между государствами. Первая связана с уменьшением зависимости в производстве, распределении, технологиях между ведущими странами мира, прежде всего в треугольнике США – Китай – Европа [7]. Вторая – протекционизм и поддержка национального производителя, усиление закрытости стран из-за требований и предостережений национальной безопасности. Выделенные тенденции будут оказывать деструктивное влияние на глобальную инфраструктуру и логистику, способствуя формированию локальных региональных инфраструктурных и логистических проектов [8]. Проявлением локализации может стать формирование новых таможенных союзов для усиления влияния и налаживания взаимодействия на рынках медицинских товаров и аграрной продукции (с целью обеспечения продовольственной безопасности, в том числе с учетом возможных сокращений в поставках в кризисных случаях).

По оценкам Российского экспортного центра, в среднесрочной перспективе ближайших двух-трех лет Россия имеет потенциал наращивания объемов поставок на внешние рынки до 50 млрд долл. [9]. Наибольший объем прироста могут дать регионы СНГ и Азиатско-Тихоокеанского региона (далее – АТР) (табл. 3).

Введение новых или повышение существующих импортных тарифов, ограничение в доступе к рынкам, сложности ведения новых переговоров, разрывы логистических цепочек побуждают компании к поиску новых цепочек поставок и сбыта, что существенно изменяет цепочки добавленной стоимости. Можно предположить, что регион Юго-Восточной Азии, где, с одной стороны, уже укрепились новые индустриальные страны (Сингапур, Малайзия, Тайвань), а с другой – уже заявили о себе успешные трансформационные страны (Вьетнам, Филиппины, Таиланд), станет одним из самых привлекательных для налаживания новых глобальных сетей [10].

В целом, можно выделить ряд очевидных последствий пандемии *COVID-19*, которые необходимо будет учитывать при ведении внешнеэкономической

**Таблица 2**  
**Динамика внешней торговли России со странами ЕАЭС и дальнего зарубежья (2020 г. в % к 2019 г.), % [5-6]**

Период	Страны ЕАЭС			Страны дальнего зарубежья		
	Оборот	Экспорт	Импорт	Оборот	Экспорт	Импорт
I квартал	93,6	89,8	100,7	90,9	85,9	100,6
II квартал	106,9	103,9	112,4	76,0	68,4	88,7
III квартал	125,1	120,2	134,5	81,2	74,3	92,5
IV квартал	144,0	138,0	156,0	88,3	81,5	99,2
За год	119,0	114,6	127,3	84,2	77,7	95,2

**Таблица 3**  
**Перспективные ниши для развития внешнеэкономической деятельности российских предприятий**

Регион	Перспективы дополнительного наращивания поставок в ближайшие 2-3 года	Наиболее перспективные страны	Наиболее перспективные товары
СНГ	Машиностроение (4,5 млрд \$), металлургия (3,2 млрд \$), химпром (3,2 млрд \$), АПК (2,2 млрд \$), ЛПК (1,7 млрд \$)	Казахстан, Белоруссия, Азербайджан, Узбекистан.	Практически все товарные сегменты
АТР	Химпром (4,7 млрд \$), ЛПК (3,0 млрд \$), АПК (2,9 млрд \$), металлургия (2,8 млрд \$), драгметаллы (1,7 млрд \$)	Китай, Индия, страны Юго-Восточной Азии	Фармацевтические препараты, оборудование, пищевые продукты, металлы
Европа	Химпром (2,7 млрд \$), машиностроение (2,1 млрд \$), металлургия (2,5 млрд \$), ЛПК (1,1 млрд \$), АПК (0,8 млрд \$)	Германия, Бельгия, Италия, Испания, Франция, Польша, Болгария, Греция	Лекарственные средства, пищевые продукты, строительные материалы, минеральные удобрения
Ближний Восток	АПК (1,3 млрд \$), химпром и металлургия (по 1,0 млрд \$), машиностроение (0,9 млрд \$)	Турция, ОАЭ, Саудовская Аравия, Иран	Лекарственные средства, продукты питания
Африка	Металлургия (1,0 млрд \$), машиностроение (0,8 млрд \$), АПК (0,7 млрд \$), химпром (0,6 млрд \$)	Египет, Алжир, Марокко и ЮАР	Продукция машиностроения и пищевые продукты
Америка	Химпром (0,7 млрд \$), машиностроение (0,5 млрд \$)	Бразилия, Колумбия, Аргентина, Перу	Химические товары (удобрения, неорганика), металлы

Источник: разработано автором по материалам [9].

деятельности. Во-первых, ускорение деглобализации вследствие необходимости перераспределения цепочек стоимости. Коронавирус наряду с другими факторами, такими как торговая война между Китаем и США, а также зависимость от источников или производства в одной стране, приводит к переносу производства в собственную страну.

Во-вторых, во внешнеэкономической деятельности растет уровень неопределенности, что, вероятно, приведет к изменениям в управлении субъектами хозяйствования – использованию более устойчивых бизнес-моделей, расширению услуг страхования, контрактным оговоркам относительно форс-мажорных ситуаций и т.д. В зависимости от секторов некоторые предприятия, такие как технологические компании, уже активно используют новые возможности. В качестве примеров можно привести бесконтактные услуги по доставке еды и применение роботов.

В-третьих, произойдет рост роли правительств во многих странах мира. Центральные банки снижают процентные ставки, правительства больше вмешиваются в экономику. В то же время их действия ограничены внутренними ресурсами. Узвямые экономики страдают больше, учитывая отсутствие

возможности оказывать поддержку отраслям, пострадавшим из-за мероприятий по борьбе с распространением коронавируса [11].

В-четвертых, происходит рост роли онлайн-покупок. Данный тренд и так имел место в большинстве стран мира. При этом потребители, привыкшие к онлайн-покупкам в эпоху эпидемии, могут не захотеть вернуться к старому методу покупки товаров после ее окончания.

В-пятых, изменения в организации бизнес-процессов. Компании будут существенно преобразовывать свои подходы к организации рабочего процесса, что приведет к уменьшению спроса на офисную недвижимость, транспорт и технологии.

«Послевирусный» мир как глобальная среда

в которой будет существовать бизнес в среднесрочной перспективе, изменится. Трансформация ведения внешнеэкономической деятельности будет предусматривать:

1. Оптимизацию бизнес-процессов: совершенствование навыков проведения антикризисных переговоров с зарубежными контрагентами; оптимизацию цепочек поставок; сертификацию товаров с учетом карантинных требований; соблюдение требований законодательства об экспортном контроле в текущих условиях; оформление дополнительных соглашений к внешнеторговым контрактам с целью хеджирования валютных рисков; оговорки о форс-мажорах во внешнеторговых контрактах; гибкое и оперативное управление финансами.

2. Возникновение новых каналов сбыта. С целью ослабления негативного давления карантинных препятствий для привычной экономической деятельности компаниям следует развивать альтернативные каналы сбыта продукции. Речь идет о продаже традиционных продуктов и услуг через онлайн-каналы путем оцифровки бизнес-процессов по продаже продуктов и услуг либо путем использования посреднических платформ. В условиях формирования новых цифровых платформ компаниям стоит пере-

кладывать усилия по продажам в *B2C* и *B2B* сегментах рынка на новые каналы. Переход в онлайн станет стратегией быстрых результатов [10].

3. Сбалансирование товарного ассортимента и быстрое внедрение инноваций для новых потребностей. Развитие промышленных мощностей для удовлетворения расширенного спроса. В растущих сегментах целесообразно расширять свою инфраструктуру для увеличения производственных мощностей. Развитие партнерских отношений с другими предприятиями может увеличить промышленно-логистические мощности в условиях кризиса. Для удовлетворения потребностей в новой инфраструктуре целесообразно сотрудничать с внешними партнерами в рамках экономики совместного использования.

4. Постоянная ориентация на выявление новых привычек потребления. Изменения в моделях потребления, вызванные пандемией коронавируса, сохранятся и в посткарантинный период. Большинство секторов переориентируются на новые рыночные реалии во многих странах мира. Сложно определить, какие новые привычки будут сохраняться в долгосрочной перспективе, но значительные возможности охватывают переход от оффлайн- в онлайн-образование, трансформацию оказания медицинской помощи и использование цифровых каналов продаж. Компании должны ускорить цифровую трансформацию, освоение инструментов цифрового маркетинга, развитие внешнеэкономического партнерства с помощью интернет-платформ.

5. Поиск новых источников доходов. После завершения пандемии коронавируса существует высокая вероятность сокращения многих рынков. В условиях усиления конкуренции на мировых рынках и протекционистской политики, поиск новых возможностей для получения дохода будет критическим для устойчивости компаний. Несмотря на то что конкретные стратегии зависят от направлений деятельности или рынков сбыта, для всех видов внешнеэкономической деятельности новые возможности формируются за счет развития экосистем, ориентированных на создание партнерских отношений, продуктовых инноваций, развития каналов цифрового взаимодействия (маркетинг, сбыт продукции, изучение трансформации потребительских предпочтений и т.п.) [11]. Чтобы завоевать новые внешние рынки, компании и в производственном секторе, и в сфере услуг должны разрабатывать продукты, отражающие современные нужды.

6. Повышение уровня подготовки, навыков и квалификации рабочей силы в соответствии с потребностями нового мира. Ограничения для экономической деятельности в период пандемии коронавируса заставило все предприятия пересмотреть почти каждый аспект своей деятельности (удаленную работу, цифровой способ взаимодействия, использова-

ние новых технологий и т.д.). Скорость технологического прогресса создает значительные требования к повышению квалификации рабочей силы, а посткризисные требования усилят эту потребность. Кроме технического обучения работников, необходимо тщательно оценивать навыки и компетенции, на которые нужно ориентироваться, инвестировать в обучение и оценку влияния изменений на деятельность компании.

Таким образом, пандемия *COVID-19* обусловила необходимость существенных трансформаций процессов ведения внешнеэкономической деятельности. Тенденциями мировой торговли стали локализация производств, разрыв глобальных логистических цепочек и цепочек добавленной стоимости, ограничение экспорта отдельных товаров, введение правительствами протекционистских мероприятий с целью защиты национального производителя, снижение потребительской активности. В контексте локализации производства и формирования новых экономических связей, наиболее перспективными для внешнеэкономической деятельности российских предприятий являются страны АТР и СНГ. Субъектам хозяйствования необходимо учитывать выделенные тренды, в первую очередь – за счет совершенствования бизнес-процессов, оптимизации логистических цепочек, хеджирования валютных рисков.

#### Литература:

1. Оболенский В.П. Коронавирус: что ждет российскую экономику и внешнюю торговлю // Российский внешнеэкономический вестник. – 2020. – № 5. – С. 67-76.
2. Литвинов Е.А., Савинов Ю.А., Тарановская Е.В., Булыгина Н.Ю. Влияние коронавируса на глобальные цепочки поставок // Российский внешнеэкономический вестник. – 2020. – № 6. – С. 89-104.
3. ФТС РФ. Итоги внешней торговли со всеми странами. Январь-декабрь 2020 г. Федеральная таможенная служба РФ. – URL: <https://customs.gov.ru/statistic/vneshn-torg/vneshn-torg-countries>
4. Есть ли ВЭД в пандемию? Чем помогают финансисты экспортерам и импортерам // Коммерсантъ. – 2020. – 1 октября. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4511387>

5. ФТС РФ. Итоги внешней торговли со странами ЕАЭС. Январь – декабрь 2020 г. Федеральная таможенная служба РФ. – URL: <https://customs.gov.ru/folder/509>
6. ФТС РФ. Итоги внешней торговли со странами дальнего зарубежья. Январь – декабрь 2020 г. Федеральная таможенная служба РФ. – URL: <https://customs.gov.ru/folder/505>
7. The COVID-19 economy: does it mean the end of globalization? – URL: <https://www.weforum.org/agenda/2020/05/>
8. Оболенский В.П. Турбулентность в международной торговле: реакция России // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2020. – № 3. – С. 60-77.
9. Рекомендации по ведению экспортной деятельности в кризисный период и ответы на часто задаваемые вопросы. IV. Рыночная конъюнктура – перспективные ниши по странам. 25.12.2020 г. Материалы Оперативного штаба АО «Российский экспортный центр». – URL: <https://www.exportcenter.ru/operativnyi-shtab-rec/>
10. COVID-19 and International Trade: issues and actions. – URL: <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/covid-19-and-international-tradeissues-and-actions-494da2fa/>
11. Воронкова О.Н. Внешнеэкономическая деятельность предприятий в современных условиях: риски vs возможности // Инновации и инвестиции. – 2021. – № 1. – С. 40-43.

## **Transformation of the Processes of Conducting Foreign Economic Activity Taking into Account the COVID-19 Pandemic**

***Kantarovich A.A.***  
***Saint-Petersburg State University of Economics***

*The article reveals changes in world trade and foreign economic activity during the coronavirus pandemic; the main risks for business entities have been systematized; shows the trends in the development of economic relations between states; highlighted promising niches for increasing Russian exports by region and directions for the transformation of foreign economic activity.*

*Key words: foreign economic activity, world trade, foreign trade, pandemic, COVID-19, crisis*

