

## BANI-МИР КАК СРЕДА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК

**А.П. Розина,**

*Полоцкий государственный университет имени Евфросинии Полоцкой, Беларусь*

**О.С. Гулягина,** канд. экон. наук, доц.,

*Белорусский государственный экономический университет, Минск*

*Рассмотрены понятия SPOD-мир, VUCA-мир, BANI-мир. Раскрыта суть BANI-мира на примере агрессивной санкционной политики, которая преобладает сегодня на международной арене. Сделан вывод о том, какие трансформационные процессы происходят сегодня с цепями поставок в сложившихся реалиях BANI-мира.*

**Ключевые слова:** SPOD-мир, VUCA-мир, BANI-мир, устойчивость, международные цепи поставок, санкционные ограничения.

Мировая логистика за последние три года характеризуется беспрецедентным повышением неопределенности и рисков, высоким уровнем изменчивости и уже систематическими сбоями в глобальных цепях поставок. Во внешней среде постоянно происходят изменения, которые требуют незамедлительного реагирования и адаптации деятельности организаций под новые реалии.

Нынешний экономический и геополитический кризис ярко отражает те условия новой бизнес-среды и концепции управления, в которых сегодня вынуждены функционировать цепи поставок. Если проследить этапы эволюции бизнес-среды с помощью схожих по смысловой нагрузке терминов «SPOD-мир», «VUCA-мир», «BANI-мир», то нынешний является самым неустойчивым и хрупким (таблица 1).

Таблица 1. – Этапы эволюции бизнес-среды

	SPOD-мир	VUCA-мир	BANI-мир
Этап	1945-1979 гг.	1980-2019 гг.	2020 – до наших дней
Описание	Предсказуемый мир, существовавший до массового распространения вычислительной техники и интернета	Мир разработки гибких стратегий, новых бизнес-моделей, повышение клиентоориентированности	Сформирован под влиянием климатического кризиса и глобальных системных изменений
Характеристика	- steady (устойчивый); - predictable (предсказуемый); - ordinary (простой); - definite (определенный).	- volatility (изменчивость); - uncertainty (неопределенность); - complexity (сложность); - ambiguity (неоднозначность)	- brittle (хрупкий); - anxious (тревожный); - nonlinear (нелинейный); - incomprehensible (непостижимый).

*Источник:* собственная разработка на основании данных [1].

Термин SPOD-мир использовался для характеристики устойчивого и предсказуемого мира, существовавшего до массового распространения компьютеров и появления сети Интернет. В условиях SPOD-мира можно было эффективно решать задачи с помощью алгоритмов и уравнений, главным требованием здесь был выбор правильной модели и алгоритма решения. Считается, что эпоха SPOD-мира завершилась в конце XX в., когда технологии стали развиваться быстрее смены одного поколения и на смену ему пришел VUCA-мир.

VUCA-мир характеризовался нестабильностью, неопределённостью, сложностью и неоднозначностью. Его стратегия заключалась в формировании антикризисной концепции,

цель которой адаптировать стратегию цепей поставок к условиям изменяющейся внешней среды. Использование парадигмы VUCA помогло компаниям правильно позиционировать себя в условиях все более неопределенной среды, создавать новые бизнес-модели, разрабатывать гибкие стратегии и лучше понимать поведение конкурентов и предпочтения потребителей. Роберт Йоханссон в 2007 году предложил модель VUCA Prime как ответ на вызовы VUCA-мира [2]:

- vision — видение (понимание направления движения, фокус на цели);
- understanding — понимание (регулярный анализ факторов, влияющих на бизнес);
- clarity — ясность (развитие критического мышления);
- agility — быстрота (способность быстро реагировать и адаптироваться).

Между тем, по мнению Джамаиса Кашио многие инструменты, модели и методики, разработанные опытными бизнес-стратегами для того, чтобы продуктивно думать и работать в среде VUCA-мира, требовали адаптации и переосмысления [1].

В 2020 году мир столкнулся с новыми вызовами. В это время особую популярность приобретает термин «новая нормальность» («новая реальность»), который был известен еще с 1930-х гг., но именно во времена пандемии «COVID-19» широко распространился. «Новая нормальность – быстрое возникновение новых явлений, резко отличающихся от прежних: что раньше было необычным, стало обычным, нормальным» [3]. В «новой реальности» для характеристики механизмов и условий существования бизнес-среды стал использоваться новый термин – VANI-мир (термин ввел в оборот Джамаис Кашио). Так, изменчивость превратилась в хрупкость, неопределенность обернулось тревожностью, сложность – нелинейностью, а неоднозначность – непостижимостью.

Происходящие на сегодняшний день на международной арене изменения являются ярким отражением всех особенностей VANI-мира. Так, главным вызовом для мировой экономики в 2022 году явилась агрессивная санкционная политика и, как следствие, полное реформатирование торговых связей, поиск новых торгово-экономических партнерств и перестроение цепей поставок. В таблице 2 рассмотрены произошедшие изменения в цепях поставок под влиянием санкционных ограничений.

Таблица 2. – Изменения международных цепей поставок под влиянием санкционных ограничений

Область изменений	Изменение	Последствие
1	2	3
Финансово-экономическая	Сокращение внешнеторговых операций	Изменение архитектуры цепей поставок
	Увеличение доли расчетов в альтернативной валюте	Увеличение доли расчетов в национальных валютах на международной арене (проведение расчетов с Китаем в юанях, Российской Федерацией в российских рублях)
	Изменение торгового партнерства	Еще большая переориентация российских и белорусских цепей поставок с Запада на Восток
Логистическая	Отказ крупнейших морских перевозчиков работать с Российской Федерацией	Основные маршруты белорусских и российских перевозок приостановили свою работу и не принимают новых заказов. Порт СПб значительно упал в показателях по перевалке контейнерных грузов, произошло перераспределение на дальневосточное направление, которое поддерживается корейской компанией Sinokor, а также китайскими Huaxin, Jun An и SITC. С российской стороны морские перевозки обеспечивает компания Fesco

Окончание таблицы 2

1	2	3
Логистическая	Взаимные авто-транспортные ограничения ЕС и РФ, РБ	С 9 апреля 2022 г. введен запрет на въезд в ЕС (в т.ч. и транзит) для белорусских и российских перевозчиков. С 16 апреля 2022 г. Беларусь ввела ответные меры – запрет на въезд в Беларусь транспортных средств, зарегистрированных в ЕС. С 10 октября 2022 г. РФ ввела запрет на въезд транспортных средств из ЕС, Украины и Норвегии. Перевозки в РФ и РБ только через перегрузку / перецепку на свои грузовые автотранспортные средства
	Ввод санкционных ограничений в сфере ж/д перевозок	С 19 января 2022 г. введен запрет на транзит через Литву в Клайпедский морской порт белорусских удобрений, в ответ приняты ответные меры - запрет на железнодорожный транзит из Литвы для группы товаров. Также с 25 февраля 2022 г. введены ограничительные меры против Российской Федерации, в ходе чего под санкции попало ОАО «РЖД»
	Ввод санкционных ограничений в сфере авиаперевозок	Страны ЕС закрыли воздушное пространство для белорусских и российских самолетов, первыми запрет на полеты ввели Польша, Чехия и Болгария, Эстония, Словения Великобритания, Латвия и Литва — с 27 февраля 2022 г. Поддержка авиаперевозок происходит исключительно за счет стран, которые не попали в перечень недружественных: например, Air Armenia, Uzbekistan airways. Кроме этого, по-прежнему продолжают работать такие крупные международные авиаперевозчики, как Turkish Airlines, Air China, Qatar Airways, Fly Dubai, Mahan Air
	Разработка «новых» маршрутов	Развитие ранее мало используемого международного транспортного коридора «Север – Юг», т.е. доставка товаров из России в Индию, через Иран. Развитие ж/д маршрутов прямыми поездами на Москву, Санкт-Петербург, Новосибирск, Екатеринбург, Красноярск, Ростов-на-Дону. Активизация турецкого направления, как транзитной страны благодаря режиму ре-экспорта (прямого и косвенного), т.е. поставок через третьи страны. Транзит через Грузию при транспортировке товаров из Ирана, Азербайджана и некоторых европейских стран

*Источник:* собственная разработка на основании данных [4, 5].

Таким образом, рассматривая изменения в области функционирования цепей поставок, отметим, что организация закупки и транспортировки товаров в Республику Беларусь и Российскую Федерацию и из этих стран в рамках санкционных ограничений возможны, однако требует больших затрат временных, финансовых, трудовых и информационных ресурсов. Также следует отметить, что изменения в функционировании цепей поставок приводят к нарушению их устойчивости под влиянием значительных рисков и неопределенности условий внешней среды.

В современных условиях VANI – мира, звенья цепи поставок должны устойчиво работать при допустимых отклонениях параметров и факторов внешней среды и быстро восстанавливаться при серьезных воздействиях извне (например, при изменении конъюнктуры рынка, цен и тарифов, появлении барьеров на пути следования материальных потоков). Следовательно, необходимо прикладывать серьезные усилия для развития устойчивости цепей поставок, проводить тщательный анализ актуального положения звеньев цепи, увеличивать их гибкость и прозрачность – смещать акцент к такой важной характеристике цепей поставок, как адаптивность.

#### Список использованных источников

1. Какой мир пришел на смену VACU? [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://blog.bitobe.ru/article/kakoy-mir-prishel-na-smenu-vuca/>. - Дата доступа: 25.09.2022.
2. Что такое VACU-мир? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://secretmag.ru/enciklopediya/chto-takoe-vuca-mir-obyasnyаем-prostymi-slovami.htm>. - Дата доступа: 27.09.2022.

3. Булатов, А.С. Новая нормальность // Мировое и национальное хозяйство / А.С. Булатов. - №3 (52). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mirec.mgimo.ru/2020/2020-03/novaya-normalnost>. - Дата доступа: 29.09.2022.
4. Мультимодальные перевозки. Текущее состояние, изменение географии поставок, новые маршруты [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.alta.ru/expert\\_opinion/93394/](https://www.alta.ru/expert_opinion/93394/). - Дата доступа: 29.09.2022.
5. Как перестроилась логистика после санкций в 2022 году: управление перевозками в кризис [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kom-dir.ru/article/3930-logistika-v-krizis-dostavka-perevozki>. - Дата доступа: 29.09.2022.