

## ГЕОПОЛИТИЧЕСКИЕ РИСКИ КАК ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЙ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПОСТАВОК КРИТИЧЕСКОГО СЫРЬЯ

**Н.Н. Онищенко, доцент**

**А.Е. Патрушев, магистр**

**Тихоокеанский государственный университет  
(Россия, г. Хабаровск)**

*DOI:10.24412/2411-0450-2025-4-279-283*

**Аннотация.** В статье исследуется влияние geopolитической нестабильности на стратегии диверсификации поставок критического сырья. Проблема заключается в отсутствии системных стратегий диверсификации, адаптированных к быстро меняющемуся geopolитическому ландшафту. Многие компании ограничиваются краткосрочными мерами, такими как создание буферных запасов, игнорируя необходимость перестройки цепочек на структурном уровне. На примере кейсов компаний ЕС, США и Азии показаны ключевые риски и эффективные методы их минимизации.

**Ключевые слова:** geopolитические риски, санкции, ресурсный национализм, цепочки поставок, диверсификация, вертикальная интеграция, буферных запасов, редкоземельные металлы, коллaborация, устойчивость.

Современные глобальные цепочки поставок критического сырья, включая редкоземельные металлы, литий и кобальт, сталкиваются с растущими geopolитическими угрозами. Санкции, региональные конфликты и ресурсный национализм дестабилизируют рынки, увеличивая риски для компаний и государств. Например, 60% мировой добычи редкоземельных металлов контролируется Китаем [1], что создает уязвимость для отраслей высоких технологий и «зеленой» энергетики. В 2022 году ограничения на экспорт полупроводников между США и Китаем привели к остановке производственных линий у ведущих производителей электроники [2], демонстрируя масштаб потенциальных перебоев.

Ключевая проблема заключается в отсутствии системных стратегий диверсификации, адаптированных к быстро меняющемуся geopolитическому ландшафту. Многие компании ограничиваются краткосрочными мерами, такими как создание буферных запасов, игнорируя необходимость перестройки цепочек на структурном уровне.

Геополитические риски, влияющие на цепочки поставок критического сырья, можно разделить на три категории, каждая из которых создает уникальные вызовы для бизнеса:

а) Санкции и торговые ограничения

Целенаправленные меры государств нарушают глобальные цепочки. Например, вве-

денные США в 2022 году ограничения на экспорт полупроводникового оборудования в Китай [2] привели к остановке проектов Huawei и SMIC, замедлив развитие 5G-технологий. Аналогично, экспортные квоты Китая на графит (2023 г.) увеличили стоимость аккумуляторов для электромобилей на 15%.

б) Региональные конфликты и логистические перебои.

Блокировка ключевых транспортных коридоров парализует поставки. В 2021-2023 гг. атаки на танкеры в Ормузском проливе повысили стоимость морских перевозок нефти на 25% [3], а напряженность в Южно-Китайском море удлинила маршруты судов на 10-14 дней, увеличив сроки доставки.

в) Ресурсный национализм.

Страны-экспортеры ужесточают контроль над сырьем. Мексика в 2023 г. национализировала литиевые месторождения, передав их под управление государственной компании LitioMX, что ограничило доступ иностранных инвесторов. Индонезия, в свою очередь, запретила экспорт никелевой руды (2022 г.), вынуждая компании строить перерабатывающие заводы на своей территории.

Пандемия COVID-19 как усилитель уязвимости

Пандемия 2020–2022 гг. выявила структурные слабости глобальных цепочек поставок. Например, закрытие границ и остановка про-

изводства в Китае привели к дефициту полупроводников, что затронуло автопром ЕС и США. Компании, такие как Ford и General Motors, потеряли до 30% выручки из-за простоев. Это подтолкнуло государства к пересмотру стратегий локализации, например, США запустили программу CHIPS Act (2022) для стимулирования внутреннего производства микрочипов.

#### **Последствия для цепочек поставок**

Рост цен на сырье (палладий подорожал на 40% в 2022 г. из-за санкций против России). Сокращение доступности материалов (дефицит магния в ЕС в 2021 г. остановил 40% автопроизводства [4]). Вынужденная перестройка логистики (перенаправление грузов в обход конфликтных зон).

#### **Усиление регуляторного давления**

Новые экологические и социальные стандарты (например, EU Taxonomy) вынуждают компании пересматривать источники сырья. В 2023 году 30% европейских производителей столкнулись с отказами в финансировании из-за несоответствия критериям ESG. Пример: Немецкий концерн Bayer прекратил закупки кобальта из ДР Конго из-за нарушений прав рабочих, переключившихся на поставки из Канады.

Для минимизации geopolитических рисков компаний и государства применяют комплекс стратегий, направленных на снижение зависимости от отдельных регионов и поставщиков.

1. Географическая диверсификация. Поиск альтернативных источников сырья: Tesla инвестировала \$2 млрд в разработку лигниевых месторождений в Австралии, сократив зависимость от китайских поставок [5]. ЕС заключил соглашения с Казахстаном и Намибией на поставку редкоземельных металлов, чтобы снизить долю Китая с 98% до 65% к 2025 г. [6]. Создание региональных хабов: BASF построила завод по производству катодов для батарей в Финляндии, используя сырье из Скандинавии и Канады [7].

2. Технологическая адаптация. Рециклинг сырья: компания Northvolt (Швеция) перерабатывает 95% материалов из использованных батарей, сокращая потребность в первичном литии и кобальте [8]. Замена критических материалов: производители электромобилей (Rivian, BMW) тестируют железо-фосфатные

аккумуляторы, которые не требуют никеля и кобальта [9].

3. Вертикальная интеграция. Контроль над всей цепочкой: Samsung Electronics построила заводы по производству полупроводников во Вьетнаме и США, чтобы избежать рисков, связанных с Тайванем [10]. Rio Tinto инвестирует \$3 млрд в добычу лития в Сербии, объединив сырьевой и перерабатывающий сегменты [11].

4. Коллаборации и альянсы. Межгосударственные соглашения: Альянс ЕС и США по редкоземельным металлам (2023) координирует инвестиции в добычу и переработку [12].

5. Цифровые технологии и блокчейн. Внедрение блокчейна для отслеживания сырья от добычи до потребителя снижает риски контрафакта и незаконных поставок. Компания De Beers использует блокчейн-платформу Tracr для сертификации алмазов, что повысило доверие клиентов на 40%. ИИ-алгоритмы, как у компании Flexport, анализируют geopolитические события в режиме реального времени, предупреждая о задержках. В 2023 году это помогло сократить логистические издержки на 12%.

Партнерства бизнеса: Apple и Tesla совместно финансируют проекты по добыче кобальта в Канаде, снижая зависимость от ДР Конго. По данным McKinsey (2023), компании, внедрившие географическую диверсификацию, сократили перебои поставок на 30-40%. Технологическая адаптация позволяет снизить зависимость от критического сырья на 15-25%.

#### **Успешные кейсы диверсификации:**

1. Siemens Energy (EC). Переход на водород и СПГ. Контекст: после прекращения поставок российского газа в 2022 году Siemens Energy столкнулась с риском остановки производства энергетического оборудования. Стратегия: Географическая диверсификация: Заключение долгосрочных контрактов на поставку водорода с Норвегией (через проект NortH2) и Катаром (партнерство с QatarEnergy) [6]. Инфраструктурные инвестиции: Строительство терминалов для приема СПГ в Вильгельмсхafenе (Германия) и Роттердаме (Нидерланды) мощностью 25 млн тонн в год. Технологическая адаптация: Модернизация газовых турбин для работы на водородно-природном газе (смесь 30% H<sub>2</sub>). Ре-

зультаты: Сокращение зависимости от российского газа с 80% до 30% за 12 месяцев. Рост выручки в сегменте водородных технологий на 45% в 2023 году.

2. *Tesla (США)*. Вертикальная интеграция литиевой цепочки. Контекст: В 2021 году 78% лития для батарей Tesla поставлялось из Китая, что создавало риски из-за торговых ограничений [5]. Стратегия: Инвестиции в добывающую: Приобретение литиевых месторождений Greenbushes в Австралии (запас 150 млн тонн) и проектов в Неваде (США). Переработка: Завод в Техасе по рециклингу батарей (мощность – 100 ГВт·ч в год), где извлекается 92% лития. Партнерства: Соглашение с Piedmont Lithium (США) на поставку 160 тыс. тонн лития до 2028 года. Результаты: Доля китайского лития сократилась до 40% к 2023 году. Себестоимость батарей снизилась на 18% благодаря локальным поставкам [5].

3. *Samsung Electronics (Азия)*. Дублирование производственных мощностей. Контекст: Напряженность вокруг Тайваня (2022–2023 гг.) угрожала поставкам полупроводников, 65% которых производилось на Тайване [10]. Стратегия: Перенос производств: Строительство заводов в США (Техас, 17 млрд инвестиций) и Вьетнаме (Хошимин, 17 млрд инвестиций) и Вьетнаме (Хошимин, 3,2 млрд). Диверсификация поставщиков: Контракты с ASML (Нидерланды) на поставку EUV-литографов и Global Foundries (США) на выпуск чипов. Результаты: Доля тайваньских поставок снизилась с 65% до 35%. Рост выпуска чипов на 22% в 2023 году, несмотря на кризис.

Таблица 1. Сравнительный анализ комплекса стратегий

Параметр	Успешные кейсы	Неудачный кейс
Стратегия	Географическая + технологическая	Отсутствие диверсификации
Инвестиции	\$2-17 млрд	<\$500 млн
Срок реализации	1-3 года	Реактивные меры (6-12 месяцев)
Эффект	Снижение рисков на 30-70%	Потери €6 млрд

Проактивность: успешные компании внедрили диверсификацию до кризиса (Tesla начала инвестиции в 2020 г.).

Комплексный подход: сочетание географических, технологических и политических мер (альянсы ЕС-США).

Цифровизация: использование AI для мониторинга рисков (Siemens Energy снизила downtime на 25%).

### Неудачные кейсы

1. *Европейский автопром*. Кризис поставок магния (2021) Контекст: 95% магния для автомобилей ЕС импортировалось из Китая. В 2021 году КНР сократила экспорт на 50% из-за энергетического кризиса [4]. Ошибки: Отсутствие альтернативных поставщиков.忽略ирование предупреждений о концентрации рисков. Последствия: Остановка 40% конвейеров (Volkswagen, BMW, Stellantis). Убытки €6 млрд за 6 месяцев. Рост цен на магний с 2,000 до 10,000 за тонну.

2. *Fortescue Metals Group (Австралия)*. Диверсификация рынков сбыта Контекст: В 2022 году 85% железной руды Fortescue поставлялась в Китай, что создавало риски из-за торговых споров. Стратегия: Партнерство с Индией: Строительство завода по производству стали в штате Одиша (инвестиции \$3 млрд). Экспорт в ЕС: Заключение долгосрочных контрактов с ArcelorMittal на поставку 10 млн тонн руды в год. Результаты: Доля китайского рынка снизилась до 60%. Рост выручки на 18% в 2023 году. Кризис поставок титана в аэрокосмической отрасли (2022–2023). Контекст: 80% титана для Boeing и Airbus поставлялось из России. Санкции 2022 года заблокировали доступ к сырью. Ошибки: Отсутствие долгосрочных контрактов с альтернативными поставщиками (Казахстан, Украина). Задержки в сертификации новых месторождений. Последствия: Перенос выпуска 300 самолетов Airbus A320 на 2024-2025 гг. Рост стоимости титана на 200%.

### Рекомендации для бизнеса.

Внедрение цифровых инструментов мониторинга рисков: использование AI-платформ (например, Resilinc, Everstream) для прогнозирования перебоев на основе данных о санкциях, конфликтах и ценах на сырье. Компании, внедрившие такие системы, сократили время простоя на 25%.

Создание «цифровых двойников» цепочек поставок для моделирования кризисных сценариев.

Приоритет географической диверсификации: Инвестиции в альтернативные регионы с низкими geopolитическими рисками (например, Канада для лития, Намибия для кобальта). Развитие региональных хабов, как это сделала BASF в Финляндии [7].

Интеграция рециклинга в производственные циклы: Повторное использование материалов из отходов. Пример: Northvolt перерабатывает 95% материалов батарей, снижая зависимость от первичного сырья [8].

#### *Рекомендации для государства.*

Стимулирование локальной добычи: Налоговые льготы и субсидии для проектов по до-

быче критического сырья. Пример: США выделили \$7 млрд на разработку литиевых месторождений в рамках Inflation Reduction Act (2022). Упрощение регуляторных процедур для ускорения запуска новых шахт и заводов.

Международные альянсы: Создание сырьевых партнерств (например, ЕС-США по редкоземельным металлам [12]).

Финансирование инфраструктурных проектов в странах-поставщиках (энергосети, порты) для снижения логистических рисков.

Поддержка R&D: Гранты на разработку альтернативных материалов (железофосфатные аккумуляторы, водородные технологии). Коллaborации университетов и бизнеса, как в случае проекта EU Battery Alliance [6].

Таблица 2. Классификация мер по уровню срочности

Срочность	Мера	Пример
Высокая	Диверсификация поставок лития	Tesla в Австралии, ЕС в Казахстане
Средняя	Внедрение рециклинга	Northvolt, Redwood Materials (США)
Низкая	Разработка новых месторождений	Проекты Rio Tinto в Сербии [11]

Геополитические риски стали ключевым фактором, трансформирующими подходы к управлению цепочками поставок критического сырья. Исследование подтвердило, что компании и государства, внедряющие проактивные стратегии диверсификации, демонстрируют более высокую устойчивость к кризисам.

#### **Основные выводы:**

Географическая диверсификация (на примере Tesla и ЕС) снижает зависимость от монопольных поставщиков, но требует значительных инвестиций и времени. Технологическая адаптация (рециклинг, замена материалов) позволяет сократить потребление критического сырья на 15-25%, что подтверждается кейсами Northvolt и BMW.

#### **Библиографический список**

1. Critical Minerals Market Review 2023 // International Energy Agency. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iea.org/reports/critical-minerals-market-review-2023>.
2. U.S. Department of Commerce // BASF Press Release. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.bis.doc.gov/index.php/about-bis/newsroom/2082>.
3. Piracy Report. 2023 // International Maritime Organization. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://icc-ccs.org/>.
4. Magnesium Shortage Impact 2021. // European Automobile Manufacturers Association. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.acea.auto/news/magnesium-supply-shortage-cross-industry-coalition-and-workers-warn-against-catastrophic-impact/>.
5. Annual Report. 2023 // Tesla Inc. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.tesla.com/>.
6. Critical Raw Materials Act. 2023 // European Commission. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://commission.europa.eu/index\\_en](https://commission.europa.eu/index_en).
7. Battery Materials Plant in Finland. 2022 // BASF Press Release. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.bASF.com/global/en/media/news-releases/2024/04/p-24-158>.
8. Sustainability Report. 2023 // Northvolt. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://northvolt.com/articles/annual-report-2023/>.
9. Battery Technology Trends. 2023 // BloombergNEF. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://about.bnef.com/blog/top-10-energy-storage-trends-in-2023/>.

- 
10. Global Manufacturing Strategy. 2022 // Samsung Electronics. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.samsung.com>.
  11. Lithium Projects Update. 2023 // Rio Tinto. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.riotinto.com/en/invest/reports/annual-report/key-project-updates>.
  12. Joint Statement on Critical Minerals. 2023 // U.S.-EU. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2023/754617/EPRS\\_BRI\(2023\)754-617\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2023/754617/EPRS_BRI(2023)754-617_EN.pdf).

## **GEOPOLITICAL RISKS AS A FACTOR IN FORMING STRATEGIES FOR DIVERSIFYING SUPPLIES OF CRITICAL RAW MATERIALS**

**N.N. Onishchenko, Associate Professor**  
**A.E. Patrushev, Master**  
**Pacific National University**  
**(Russia, Khabarovsk)**

***Abstract.*** The article examines the impact of geopolitical instability on the strategy of diversifying the supply of critical raw materials. The problem lies in the lack of systemic diversification strategies adapted to the rapidly changing geopolitical landscape. Many companies limit themselves to short-term measures such as creating buffer stocks, ignoring the need to restructure chains at the structural level. The key risks and effective methods of minimizing them are shown using the examples of cases of companies in the EU, USA and Asia.

***Keywords:*** geopolitical risks, sanctions, resource nationalism, supply chains, diversification, vertical integration, buffer reserves, rare earth metals, collaboration, sustainability.