МОНИТОРИНГ ГЛОБАЛЬНОГО БИЗНЕСА

ОТРАСЛЕВЫЕ И РЕГИОНАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ

Годовой выпуск / 2025

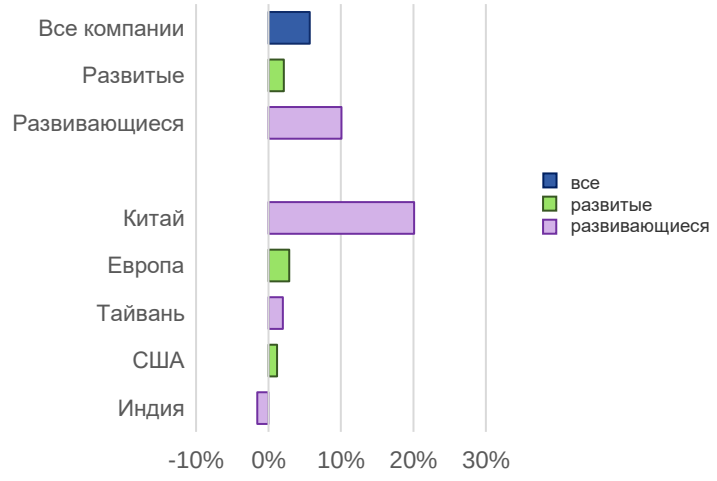
Ключевыми факторами формирования отраслевых и региональных трендов в 2025 г. стали агрессивная и непоследовательная торговая политика США, вызвавшая ответную реакцию других стран и целую серию переговорных процессов; усиление ИИ-бума, которое привело к структурной трансформации в ряде отраслей ИТ-сектора и опасения по поводу назревания «ИИ-пузыря»; продвижение Китая в сторону технологического суверенитета, вопреки продолжающемуся санкционному давлению и технологической войне; усиление конкурентного давления со стороны компаний КНР в ряде отраслей мировой экономики, что сделало очевидным отсутствие конкурентных преимуществ и снижение вероятности сохранения лидерства в них западных стран, прежде всего Европы и Японии (автопром, полупроводники, телеком-оборудование, ИИ-электроника).

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ КЛИМАТ

Средние темпы прироста стоимости акций в 2025 г., % к 2024 г.

по отраслям

по странам



Примечание: все расчёты динамики курсов акций в Выпуске проводились на основе данных investing.com; курс акций за год рассчитывался как средневзвешенная цена закрытия по объёму ежедневных торгов; выборка включает 289 компаний, в том числе 159 компаний развитых и 130 компаний развивающихся стран

В условиях геополитической напряжённости и экономической неопределённости инвесторы в 2025 г. проявляли осторожность — средний прирост стоимости акций крупнейших компаний мира оказался существенно ниже динамики 2024 г., составив всего +6% г/г. В отраслевом разрезе наиболее высокие темпы роста на фоне ИИ-бума показали компании информационно-технологического сектора, в том числе производители полупроводников (+20%) и промышленного ИТ-оборудования (+16%), а также смежная с ИТ отрасль телекоммуникаций (+19%). Самые пессимистичные настроения инвесторов были связаны с нефтегазовым сектором (–7%) в связи с превышением спроса над предложением, снижением цен на нефть и геополитической неопределённостью. В региональном разрезе наибольший интерес рынок проявлял к акциям компаний Китая, успешно справляющимся с санкционным давлением и формирующим технологический суверенитет. В западных странах в целом наблюдалась околонулевая динамика котировок, которую можно объяснить слабой рыночной конъюнктурой, последствиями торговой политики США и усилением конкуренции со стороны китайских компаний в ряде отраслей.

НЕФТЬ И ГАЗ

В **2025 году** ключевыми трендами в мировой нефтегазовой отрасли стали ужесточение конкуренции на мировом нефтяном рынке в результате формирования «навеса предложения» над спросом, а также сохранение консервативной политики ОПЕК+. В газовой отрасли отмечается начало движения мирового рынка СПГ к сбалансированному состоянию на фоне ввода новых производственных мощностей в Северной Америке, хотя высокий спрос на газ сохранялся как в Европе, так и в Азии на фоне погодно-климатических и макроэкономических факторов.

В **2026 году** эти тренды сохранятся и продолжат развиваться. Мировой спрос на нефть пока растёт медленнее предложения, и только активность крупнейших потребителей (Китая и Индии) наравне с сохраняющимися высокими геополитическими рисками сможет поддерживать нефтяные котировки на высоком уровне. В газовой отрасли ожидается значительный объём ввода в эксплуатацию новых СПГ-мощностей в Северной Америке и, ближе к концу года, на Ближнем Востоке. С одной стороны, это сгладит пики спроса, особенно в Европе, которая столкнётся с необходимостью рекордных закупок СПГ для заполнения хранилищ к следующему осенне-зимнему периоду. С другой стороны, конкуренция между поставщиками будет постепенно ужесточаться по мере насыщения рынка новыми объёмами СПГ.

СТАЛЕЛИТЕЙНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

В **2025 году** мировая сталелитейная отрасль столкнулась с усилением протекционизма и климатического регулирования, а также замедлением спроса, что привело к фрагментации рынка и регионализации производства и торговли. США,

ЕС и ряд других стран ужесточили защитные меры, Китай сохранил высокий объём экспорта и усилил контроль за ним, а Индия стала вторым центром роста и одновременно ввела собственные барьеры. В Европе отдельные заводы останавливали работу, при этом «зелёная» трансформация замедлилась из-за высоких энергозатрат. Глобальные инвестиции были направлены на локализацию и снижение торговых рисков.

В **2026 году** отрасль перейдёт к умеренной стабилизации с неравномерным ростом спроса, главным образом в развивающихся странах. При этом ожидается сохранение давления со стороны китайского экспорта и усиление торговых барьеров. Запуск CBAM в Европейском союзе сделает углеродный фактор ключевым элементом конкурентоспособности. Успех компаний будет зависеть от локализации производства и эффективного управления торговыми и экологическими рисками.

ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЙ СЕКТОР

В **2025 году** продовольственный сектор окончательно вошёл в режим структурной перестройки. Геополитическая турбулентность и торговая политика США сделали цепочки поставок объектом прямого политического воздействия, ускорив переход от глобальной модели к регионализированным производственным хабам. Реструктуризация портфелей стала постоянным управленческим инструментом: компании выходили из низкомаржинальных сегментов, усиливали вертикальную интеграцию или, напротив, использовали M&A для точечного укрепления устойчивых ниш. Одновременно «чистый состав» и натуральные ингредиенты перестали быть маркетинговым преимуществом и начали превращаться в рыночный стандарт. На стороне спроса усилился сдвиг в сторону белка, функциональности и контроля веса, тогда как инновации — от ИИ в R&D до «игры с формой» — стали не драйвером роста, а механизмом сохранения маржи и лояльности.

В **2026 году** частичная нормализация торговых отношений не приведёт к восстановлению прежней глобальной модели: рынок закрепится в режиме «управляемой фрагментации», где регионализация производств, диверсификация поставщиков и локальные цепочки станут базовой архитектурой бизнеса. Рост останется асимметричным: давление на маржу, инвестиции в модернизацию и реформулирование рецептур будут сдерживать традиционные категории, тогда как функциональные, белковые и адаптированные под изменения пищевого поведения продукты продолжат расти быстрее рынка. «Better-for-you» трансформируется из ниши в системный стандарт, особенно в сегменте снеков, где контроль порций, добавленная польза и снижение «пустых» калорий станут новой нормой. При этом инновации сместятся от фундаментальных разработок к дизайну, формату и пользовательскому опыту, усиливая роль упаковки, текстуры и эмоционального позиционирования. Сделки M&A сохранят статус ключевого инструмента

адаптации — от точечных приобретений в нишах здорового питания до более крупных объединений ради экономии на масштабе.

ФАРМАЦЕВТИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

В **2025 году** фармацевтическая отрасль оказалась в центре геополитической и регуляторной перестройки. Протекционистская политика США усилила давление на глобальные цепочки поставок и ускорила локализацию производств: компании объявили о многомиллиардных инвестициях в США, одновременно пересматривая сотрудничество с китайскими подрядчиками на фоне продвижения Biosecure Act. Регуляторная повестка сместилась в сторону прямых ценовых договоренностей с государством, что подтолкнуло фарму к развитию DTC-платформ и новых моделей взаимодействия с пациентами. Ключевым драйвером отрасли стала терапия ожирения и диабета: GLP-1-препараты Eli Lilly и Novo Nordisk задали темп всему сектору, усилив конкуренцию и масштабные инвестиции в мощности. На фоне репутационных рисков и роста конкуренции маркетинг трансформировался в человекоцентричную коммуникацию, где здоровье стало частью lifestyle-повестки. В целом 2025 год закрепил переход фармы от глобальной экспансии к модели управляемой локализации, ценовой адаптации и фокусированной инновационной конкуренции.

В **2026 году** отрасль войдёт в фазу структурной конкуренции и политической адаптации. Локализация производств в США сохранится как стратегический приоритет, а сотрудничество с Китаем будет более избирательным. Регуляторное давление на цены продолжит стимулировать развитие прямых каналов продаж и цифровых сервисов сопровождения пациентов, превращая DTC в полноценный коммерческий инструмент. Рынок GLP-1 перейдёт от эйфории к борьбе за масштабируемость и удержание пациентов, включая развитие пероральных форм и расширение показаний. M&A останутся активными, но преимущественно в виде точечных технологических приобретений. Конкурентное преимущество будут получать компании, способные сочетать локализованное производство, гибкую ценовую стратегию и сильную коммуникацию с пациентом. В результате 2026 год станет периодом не столько экспансии, сколько закрепления позиций и повышения устойчивости бизнес-моделей.

АВТОМОБИЛЬНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

В **2025 году** мировой автомобилестроительный сектор столкнулся с острой необходимостью разработки новых стратегий работы и перестройки глобальных цепочек поставок. В течение года градус осознания компаниями необходимости кардинальных изменений накалялся под влиянием таких ключевых факторов, как торгово-политическое давление США, экспансия китайских концернов, усугубление кризиса в европейском автопроме, пересмотр регуляторами

крупнейших стран стратегий электрификации. Проведение такой перестройки требует не только времени, но и чётких правил функционирования мировой экономики, которые на сегодня отсутствуют. В этой связи 2025 г. можно считать началом процесса масштабной трансформации отрасли.

В **2026 году** будут происходить изменения в цепочках поставок, включая локализацию производства в США, Европе и, вероятно, Индии, а также изменение подходов к размещению и организации НИОКР. Автоконцерны продолжат пересмотр портфелей в сторону дальнейшего замедления перехода на электромобили, смещая акценты на выпуск ДВС и гибридов. Продолжится глобальная экспансия и усиление позиций китайских автоконцернов на мировом рынке, что ещё больше усугубит ситуацию автопрома в западных странах и в перспективе может привести к лидерству производителей КНР не только на внутреннем рынке и рынках ряда развивающихся стран, но и в развитых странах, начиная с Европы. Дальнейшее развитие получит сфера интеллектуального вождения, а в области автоматизации ускорится переход от базовых ассистентов к более серьёзным уровням, что приблизит сроки массового появления полностью автономных автомобилей.

ПОЛУПРОВОДНИКОВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

В **2025 году** мировая полупроводниковая промышленность оказалась в эпицентре целого ряда событий — новая торговая политика США, усиление технологической войны США и других стран против Китая, интенсификация ИИ-бума. Под влиянием этих факторов в течение года формировались следующие тренды: дальнейшее движение ключевых стран и регионов мира в сторону обеспечения технологического суверенитета; демонстрация Китаем колоссальных усилий по развитию независимой национальной полупроводниковой индустрии; достижение КНР серьёзных успехов в области импортозамещения, вызвавших обеспокоенность лидеров отрасли, в том числе американской Nvidia; возникновение дискуссий о перегреве рынка и риске «ИИ-пузыря»; дефицит и рост цен в сегменте микросхем памяти.

В **2026 году** трансформация в мировой полупроводниковой отрасли будет ускоряться. Развитие ИИ-инфраструктуры продолжит стимулировать рекордные темпы роста спроса на чипы; под влиянием ИИ-бума, дефицита в сегменте памяти и роста спроса со стороны новых отраслей (интеллектуальные и автономные транспортные средства, промышленная цифровизация и роботизация, телекоммуникационный сектор, edge-AI) продолжится расширение мощностей; технологическая война и наращивание суверенитета будут происходить с той же степенью интенсивности. Основные риски развития мировой полупроводниковой индустрии в ближайшие годы — экспортные ограничения и торговая политика ключевых стран, стремящихся защитить доступ к ИИ-продуктам и критическим

технологиям; узкие места в цепочках поставок; высокие энергозатраты и дефицит кадров.

ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ ЭЛЕКТРОНИКА

В **2025 году** в отрасли потребительской электроники продолжалась перестройка производственных цепочек, усилившаяся в результате обострения торговой войны между США и Китаем. Бенефициарами переноса производства из КНР остаются Индия и страны Юго-Восточной Азии. Важную роль в развитии отрасли в течение года играл ИИ-бум, оказывая на производство электроники два прямо противоположных эффекта. С одной стороны, он стимулировал рост спроса на устройства с ИИ-функциями, особенно в премиальном сегменте, с другой, вызвал кризис на уровне поставщиков памяти, дефицит и рост цен на которую привели в конце года к росту цен и снижению продаж электроники, наиболее сильно в сегменте персональных компьютеров и ноутбуков.

В **2026 году** рынок потребительской электроники, по оценкам аналитиков, ожидает структурная перестройка и стагнация, вызванные дефицитом и ростом цен на память. В условиях давления на маржу производители могут перейти к кардинальной трансформации стратегий, в результате чего в отрасли в ближайшие два-три года высока вероятность волны консолидации, в рамках которой крупные компании будут использовать рыночную власть и корпоративные преимущества, а более мелкие игроки станут объектом поглощения или будут вынуждены уйти с рынка. На фоне кризиса компонентной базы и санкционного давления на Китай в 2026 г. с большой долей вероятности завершится процесс переноса производителями сборки электроники из КНР в другие страны.

ПРОМЫШЛЕННОЕ ИТ-ОБОРУДОВАНИЕ

В **2025 году** отрасль промышленного ИТ-оборудования, наряду с полупроводниковой индустрией, стала ключевым бенефициаром ИИ-бума — капитальные затраты на строительство ИИ дата-центров форсировали спрос на все виды оборудования, наиболее интенсивно это происходило во 2-м полугодии 2025 г. В отрасли продолжается технологическая война западных стран, прежде всего США, против Китая, который начал демонстрировать беспрецедентные успехи в области импортозамещения оборудования для производства полупроводников. Несмотря на санкционное и торгово-политическое давление, КНР закрепляет лидирующие позиции на глобальном рынке в отдельных сегментах отрасли (телеком-оборудование, производство трансформаторов, робототехника), а также становится флагманом процесса «физического воплощения» ИИ, ключевым направлением которого являются человекоподобные роботы.

В **2026 году** развитие отрасли будет определяться углублением ключевых трендов, сформировавшихся в результате бума искусственного интеллекта в 2025 г.

Экстенсивное наращивание вычислительных мощностей уступит место фазе стратегической оптимизации, где на первый план выйдут вопросы энергоэффективности, географической диверсификации цепочек поставок и создания специализированного «железа» под конкретные задачи. В то время как глобальный спрос на ИИ-инфраструктуру останется высоким, отрасль столкнётся с растущим давлением из-за ограничений по энергопотреблению и необходимости колоссальных капиталовложений, что приведёт к более избирательному подходу инвесторов и обострению конкуренции внутри подсегментов.

ПЛАТФОРМЕННЫЙ БИЗНЕС

В **2025 году** глобальные игроки платформенного бизнеса совершили рывок в инвестициях в ИИ-инфраструктуру, запустили международные альянсы по роботакси и столкнулись с регуляторным давлением по всему миру. Отмена правила de minimis в США и ЕС лишила китайские маркетплейсы ценового преимущества, а первые иски за ИИ-контент обозначили новые правовые риски. Параллельно с этим на фоне критики условий труда лидеры рынка начали внедрять социальные программы для курьеров.

В **2026 году** главным вызовом для платформ станет монетизация инвестиций в ИИ и доказательство экономической окупаемости инфраструктурных затрат. Регулирование сместится с точечных антимонопольных дел на системный контроль связки «платформа + ИИ», включая алгоритмы и API. Развитие роботакси и других автономных технологий будет определяться не столько технологиями, сколько формированием систем страхования и чётких правовых норм ответственности. Способность выстроить локализованные цепочки поставок и собственную логистику станет одним из определяющих конкурентных преимуществ в новых реалиях трансграничной торговли.

ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

В **2025 году** ИИ окончательно перестал быть отдельным продуктом сектора программного обеспечения, превратившись в системное условие ведения бизнеса. Инфраструктурная гонка сместилась в сторону энергоэффективности, спровоцировав инвестиции в газовую генерацию и термоядерные проекты. Стратегические партнёрства стали ключевым инструментом роста. При этом крупные игроки диверсифицировали поставщиков ИИ-моделей, снижая риски зависимости. Кибербезопасность столкнулась с новыми вызовами, включая ИИ-вирусы. На этом фоне квантовые вычисления появились в долгосрочных корпоративных стратегиях, оставив статус лабораторных разработок.

В **2026 году** рынок ПО перейдет от внедрения ИИ-функций к построению ИИ-нативных экосистем с автономными агентами, способными выполнять сквозные бизнес-процессы. Монетизация сместится с подписок на оплату за фактические

операции, а вертикальные ИИ-продукты эволюционируют в полноценные отраслевые стеки, интегрированные с регуляторной повесткой и стандартами данных. Энергетический вопрос усилит спрос на распределённые архитектуры, выносящие нагрузки ближе к источникам данных, что совместно с трендом на цифровой суверенитет ускорит массовую локализацию решений. При этом квантовая безопасность станет приоритетом — рынок начнёт переход к криптографии, устойчивой к квантовым атакам.

ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫЙ СЕКТОР

2025 год стал для мирового телекоммуникационного сектора периодом перехода от экспериментов к коммерциализации: операторы начали монетизировать 5G через расслоение сети, превращая инфраструктуру в платформу для сервисов. Спутниковая связь интегрировалась в основной портфель услуг, а ИИ превратился в незаменимый стратегический актив, применяемый в повседневной деятельности операторов. Параллельно в отрасли усилилась консолидация для достижения эффекта масштаба и высвобождения ресурсов под подготовку к 6G.

В **2026 году**, согласно результатам экспертных опросов, безопасность будет главным направлением капиталовложений телеком-операторов, при этом ИИ перейдёт в фазу доказывания окупаемости с фокусом на измеримый рост эффективности в AI-RAN и кибербезопасности. Расслоение сети станет основным инструментом для роста B2B-выручки, приближая рынок к десяткам миллиардов долларов благодаря спросу в финансовом секторе и автоматизированном производстве. Спутниковая связь будет стандартной опцией в тарифных планах для массового рынка, а усиление цифрового суверенитета продолжит влиять на выбор поставщиков и создание локальных разработок 6G.

ТРАНСПОРТ И ЛОГИСТИКА

В **2025 году** мировой транспортно-логистический сектор перешёл в фазу структурной перестройки, определяемой протекционизмом и геополитической фрагментацией. Ключевым дестабилизирующим фактором стала торговая политика США и КНР, спровоцировавшая краткосрочные искажения спроса и «фронтлоадинг» (создание запасов импортёрами). Морской сегмент столкнулся с серьёзным профицитом контейнерного флота, так как ввод новых судов опередил рост мировой торговли. Геополитическая напряжённость в Красном море закрепила использование обходных маршрутов вокруг Африки, что стимулировало интерес к альтернативам, включая Северный морской путь. На фоне давления на маржинальность лидеры рынка сосредоточились на вертикальной интеграции, скупая портовые и терминальные активы, в то время как «зелёная» повестка отошла на второй план из-за отсутствия единого глобального регулирования.

В **2026 году** отрасль продолжит функционировать в условиях избытка мощностей и умеренного роста объёмов перевозок (2–3% г/г). В морской логистике ожидается дальнейшее снижение спотовых ставок (до –25%) к допандемийным уровням, при этом сохраняющийся профицит тоннажа будет ограничивать доходность перевозчиков. В авиаперевозках прогнозируется замедление динамики роста до 2,6%, сдерживаемое дефицитом грузовых самолётов. Основным источником волатильности останется регуляторное давление: отмена порога de minimis в ЕС с июля 2026 г. и возможные новые тарифы США заставят бизнес ускорить регионализацию цепочек поставок. Конкурентное преимущество сместится от минимизации издержек к гибкости и адаптивности логистических сетей, способных быстро реагировать на изменение условий торговой политики.

КОНТАКТЫ

Ольга Клочко
к.э.н., доцент департамента мировой экономики
Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»
+7 903 711 6019
globalbusiness@hse.ru