

ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์กับการออกแบบโซ่อุปทาน
และยุทธศาสตร์การค้าระหว่างประเทศยุคใหม่
GEOPOLITICAL CONFLICTS SUPPLY CHAIN REDESIGN
AND MODERN INTERNATIONAL TRADE STRATEGIES

นฤมล ญาณสมบัติ*

Narumol Yansombat*

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

Faculty of Management Sciences, Phra Nakhon Si Ayutthaya Rajabhat University

*Corresponding Author E-mail: narumolY5465@gmail.com

Received May 6, 2026; Revised May 30, 2026; Accepted June 9, 2026

บทคัดย่อ

สถานการณ์ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดโครงสร้างเศรษฐกิจโลก และรูปแบบการค้าระหว่างประเทศ ทั้งในแง่ทิศทาง ต้นทุน และความมั่นคงของห่วงโซ่อุปทาน บทความนี้ มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ การออกแบบโซ่อุปทาน และยุทธศาสตร์การค้า ระหว่างประเทศยุคใหม่ โดยใช้การสังเคราะห์วรรณกรรมและกรณีศึกษาวิจัยร่วมสมัย เพื่อสร้างกรอบคิด บูรณาการที่อธิบายกลไกและผลกระทบเชิงโครงสร้าง ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ความตึงเครียดระหว่างประเทศ มาตรการคว่ำบาตร และสงครามการค้า ส่งผลให้ธุรกิจต้องปรับยุทธศาสตร์โซ่อุปทานจากประสิทธิภาพสู่ความ ยืดหยุ่นเชิงยุทธศาสตร์ ผ่านการกระจายฐานการผลิต การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มการมองเห็นแบบ เรียลไทม์ และการสร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์กับคู่ค้าในภูมิภาคที่มีเสถียรภาพ ขณะเดียวกันรัฐบาลต่าง ๆ ได้ปรับนโยบายการค้าให้เน้นความมั่นคงและการกระจายตลาด โดยใช้ข้อตกลงการค้าแบบภูมิภาค (RTA) และการ สร้างกลุ่มความร่วมมือใหม่เพื่อรองรับความไม่แน่นอน ในระบบโลก องค์กร รัฐบาลหรือประเทศ จะต้อง เปลี่ยนจากการมองโซ่อุปทานไปสู่การเป็นศูนย์กลางการสร้างประสบการณ์ผู้บริโภค เนื่องจากความยืดหยุ่น ของโซ่อุปทานคือความพึงพอใจของลูกค้า

คำสำคัญ: ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์, โซ่อุปทาน, ความยืดหยุ่น, ยุทธศาสตร์การค้า, เศรษฐกิจโลก

Abstract

Geopolitical conflicts have emerged as a critical determinant of the global economic structure and international trade patterns, significantly influencing trade directions, operational costs, and supply chain security. This article examines the interrelationship between geopolitical conflicts, supply chain design, and modern international trade strategies, utilizing a synthesis of contemporary literature and case studies to develop an integrated conceptual framework that elucidates structural mechanisms and impacts. The findings indicate that international tensions, sanctions, and trade wars have compelled enterprises to pivot their supply chain strategies from a focus on efficiency toward strategic resilience through production base diversification, the adoption of digital technologies for real-time visibility, and

the formation of strategic alliances within stable regions. Concurrently, national governments have recalibrated trade policies to prioritize economic security and market diversification, leveraging Regional Trade Agreements (RTAs) and establishing new cooperative frameworks to mitigate global systemic uncertainties. In the global landscape, organizations, governments, and nations must shift from viewing supply chains merely as operational systems toward becoming centers of consumer experience creation.

Keywords: Geopolitical Conflict, Supply Chain, Resilience, Trade Strategy, Global Economy

บทนำ

ในช่วงไม่กี่ทศวรรษที่ผ่านมา ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ (Geopolitical Conflicts) ได้ทวีความถี่และความรุนแรงจนกลายเป็นปัจจัยหลักในการกำหนดโครงสร้างเศรษฐกิจโลกและระบบการค้าระหว่างประเทศ ความขัดแย้งระหว่างมหาอำนาจ สงคราม มาตรการคว่ำบาตร และความมั่นคงแห่งชาติ ส่งผลให้รูปแบบการค้าโลกเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านทิศทาง ปริมาณ และต้นทุนอย่างมีนัยสำคัญ (Campos et al., 2023; Shen & Yang, 2024) ปรากฏการณ์สำคัญอย่างสงครามการค้าสหรัฐ-จีน สงครามรัสเซีย-ยูเครน และสงครามสหรัฐอเมริก-อิสราเอล-อิหร่าน สะท้อนให้เห็นความเชื่อมโยงที่ซับซ้อนของการเมืองระหว่างประเทศและเสถียรภาพของห่วงโซ่อุปทานโลก (Fan et al., 2024; Dawar & Bai, 2024) ความขัดแย้งเหล่านี้ไม่ได้เพียงแต่ทำให้การค้าหยุดชะงัก แต่ยังนำไปสู่การจัดโครงสร้างใหม่ (Restructuring) ของรูปแบบการค้าโลก เช่น การเปลี่ยนเส้นทางขนส่ง และการแบ่งแยกกลุ่มการค้าเชิงภูมิรัฐศาสตร์ หรือ Decoupling ระหว่างกลุ่มประเทศตะวันตกและตะวันออก ซึ่งอาจส่งผลให้สวัสดิการทางเศรษฐกิจในกลุ่มประเทศรายได้ต่ำลดลง (G'oes & Bekkers, 2022) ความตึงเครียดดังกล่าวยังเชื่อมโยงกับการเพิ่มขึ้นของมาตรการปกป้องทางการค้า และข้อจำกัดใหม่ ๆ ซึ่งสะท้อนการใช้การค้าเป็นเครื่องมือด้านความมั่นคงและยุทธศาสตร์รัฐ (Yu & Wang, 2023) การศึกษาเรื่องนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ธุรกิจในอนาคต

ผลกระทบของความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ต่อการค้าระหว่างประเทศปรากฏผ่านหลายช่องทาง ทั้งการหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทาน โดยเฉพาะด้านพลังงาน เกษตร และโลจิสติกส์ การเพิ่มต้นทุนประกัน การปิดท่าเรือ และการเบี่ยงเส้นทางเดินเรือ (Dawar & Bai, 2024; Khalid et al., 2025; วาราดา ทองจำนงค์, 2569) มาตรการคว่ำบาตรและข้อจำกัดทางการค้าทำให้เกิดความไม่แน่นอนต่อบริษัทข้ามชาติ เพิ่มความเสี่ยงล้มละลาย และกระตุ้นให้ภาคธุรกิจหันมาพัฒนา ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน ผ่านการกระจายผู้จัดหา และภูมิภาการผลิต (Zhang et al., 2025; Zehri, 2025; Hajarath, 2025) ในระดับประเทศการพึ่งพาการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศลดความไม่แน่นอน แต่ขณะเดียวกันก็ทำให้ประเทศมีความเปราะบางจากผลกระทบระดับมหภาคจากภายนอก (Nemat et al., 2025) ความเสี่ยงทางภูมิรัฐศาสตร์ได้กลายเป็นตัวแปรที่บั่นทอนประสิทธิภาพและความยั่งยืนของห่วงโซ่อุปทานโลก เหตุการณ์สงครามการค้า มาตรการคว่ำบาตร และข้อจำกัดด้านเทคโนโลยี ได้สร้างผลกระทบต่อเครือข่ายโลจิสติกส์และการเดินเรือระหว่างประเทศ ส่งผลให้ต้นทุนการดำเนินงานและค่าเบี้ยประกันพุ่งสูงขึ้น เกิดปัญหาคอขวดจากการเบี่ยงเส้นทาง และทำให้ความน่าเชื่อถือในการส่งมอบลดลง โดยเฉพาะในกลุ่มสินค้าโภคภัณฑ์สำคัญอย่างอาหาร พลังงาน และชิ้นส่วนเซมิคอนดักเตอร์ (Sarwar & Rye, 2025)

ผลกระทบเชิงโครงสร้างดังกล่าวปรากฏชัดผ่านวิกฤตการณ์ เช่น สงครามการค้าสหรัฐ-จีน ที่กระตุ้นให้ภาคธุรกิจต้องเบี่ยงเบนการค้าและเร่งกระจายฐานการผลิตมายังเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เพื่อลดการพึ่งพาตลาดเดียว แม้จะต้องแลกกับต้นทุนในการค้นหาซัพพลายเออร์ใหม่และระยะเวลาการคอยสินค้า (Lead Time)

ที่เพิ่มขึ้น (Obukadata, 2025) สถานการณ์ความตึงเครียดในภูมิภาคตะวันออกกลางที่อาจมีความรุนแรงและยืดเยื้อ ได้กลายเป็นปัจจัยเสี่ยงสำคัญที่อาจเข้ามกระทบและกดดันให้การส่งออกลดลง (เกียรติอนันต์ ล้วนแก้ว, 2569; ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2569) ผลักดันให้อุตสาหกรรมต่าง ๆ ต้องใช้กลยุทธ์รอดูสถานการณ์ควบคู่ไปกับการเร่งสร้างสต็อกเชิงยุทธศาสตร์ การกระจายแหล่งวัตถุดิบทางเลือก และการกลับมาผลิตใกล้แหล่งตลาดมากขึ้น (Mykyta, 2025; Patel, 2025)

ภายใต้ความผันผวนที่คาดเดาได้ยากนี้ บทความนี้จึงมุ่งเน้นการยกระดับกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงโซ่อุปทาน โดยเสนอให้องค์กรต้องวิวัฒนาการกระบวนการทำงานผ่านการทำความเข้าใจผลกระทบเชิงวิกฤต และบูรณาการข้อมูลเชิงลึก เพื่อออกแบบยุทธศาสตร์เครือข่ายการผลิตที่มีความยืดหยุ่น (Resilience) การกำหนดยุทธศาสตร์การค้าระหว่างประเทศภายใต้ความเสี่ยง และการบริหารความสัมพันธ์เชิงยุทธศาสตร์ระหว่างความยืดหยุ่นของโซ่อุปทานและการจัดการประสบการณ์ลูกค้า เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวรองรับวิกฤตทางภูมิรัฐศาสตร์ได้อย่างยั่งยืน (Smirnov et al., 2025; Zheng et al., 2025)

ความหมายของความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์

ในเชิงวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์การเมืองและการค้าระหว่างประเทศ ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ไม่ได้ถูกจำกัดความเพียงแค่การใช้กำลังทางทหารเพื่อแย่งชิงพื้นที่เท่านั้น แต่นักวิชาการได้ให้ความหมายและกรอบแนวคิดที่ครอบคลุมถึงมิติทางยุทธศาสตร์ชาติและเศรษฐกิจโลกไว้อย่างหลากหลาย โดย Smirnov (2024) ได้ให้ความหมายในระดับมหภาคว่า ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์คือปัจจัยกำหนดเชิงโครงสร้าง (Structural Determinants) ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบเศรษฐกิจโลกและระบบการค้าระหว่างประเทศ ซึ่งสะท้อนความตึงเครียดผ่านการแข่งขันของขั้วมหาอำนาจที่มีความถี่และความรุนแรงเพิ่มขึ้น ในขณะที่ Campos et al. (2023) นิยามความหมายในมุมมองของการแตกแยกทางภูมิรัฐศาสตร์ (Geopolitical Fragmentation) ว่าเป็นปรากฏการณ์ที่ทำให้เกิดการจัดโครงสร้างการค้าโลกใหม่ ซึ่งนำไปสู่การแบ่งแยกเป็นกลุ่มการค้าเชิงภูมิรัฐศาสตร์อย่างชัดเจนระหว่างกลุ่มประเทศต่าง ๆ แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับทัศนะของ Shen & Yang (2024) ที่อธิบายในเชิงนโยบายว่า ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์หมายถึง การที่รัฐนำประเด็นด้านการค้ามาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อรักษาความมั่นคงและยุทธศาสตร์แห่งชาติ ซึ่งมักแสดงออกผ่านการเพิ่มขึ้นของมาตรการปกป้องทางการค้าและข้อจำกัดรูปแบบใหม่ นอกจากนี้ Dawar & Bai (2024) ได้ให้กรอบความหมายในมิติเชิงพื้นที่และโซ่อุปทาน ว่าเป็นเหตุการณ์ความตึงเครียดระดับภูมิภาคและมาตรการกีดกันที่สร้างความปั่นป่วนทางกายภาพต่อเครือข่ายโลจิสติกส์โลก เช่น การเบี่ยงเส้นทางเดินเรือ การปิดท่าเรือ และการคว่ำบาตร ท้ายที่สุด Nemat et al. (2025) ได้สรุปความหมายในเชิงวิกฤตการณ์ว่า ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ทำหน้าที่เสมือนแรงสั่นสะเทือนจากภายนอก (External Shocks) ระดับรุนแรง ที่สร้างความเปราะบางและก่อให้เกิดความผันผวนต่อเสถียรภาพทางการเงินตลอดจนห่วงโซ่อุปทานทั่วโลก

จากทัศนะดังกล่าวสามารถสังเคราะห์ได้ว่า ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ในยุคการค้าสมัยใหม่ คือการแข่งขันและการปะทะกันเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างรัฐ ที่ขับเคลื่อนผ่านเครื่องมือทางเศรษฐกิจ มาตรการทางการค้า และข้อบังคับทางโลจิสติกส์ เพื่อปกป้องความมั่นคงและผลประโยชน์ของชาติภายใต้สภาวะโลกที่แบ่งขั้ว

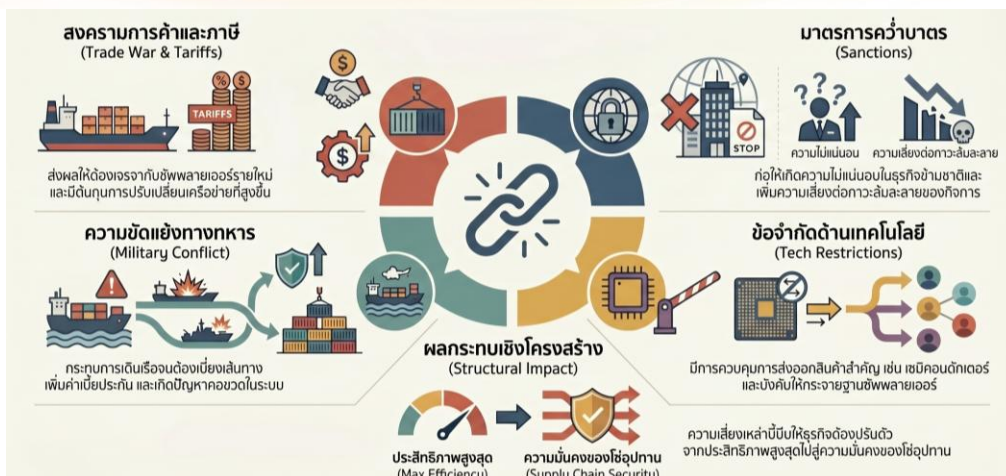
ประเด็นความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์กับการออกแบบโซ่อุปทาน

ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์และการแบ่งขั้วของระบบการค้าโลก สร้างแรงกดดันให้ภาคธุรกิจต้องออกแบบโซ่อุปทานใหม่ แทนการพึ่งพาห่วงโซ่การผลิตที่กระจุกตัวและพึ่งแหล่งเดียว การใช้รูปแบบการสร้างเครือข่ายระดับภูมิภาค (Regionalisation) การย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศใกล้เคียงหรือประเทศพันธมิตร

(Near-Shoring/Friend-Shoring) และการตั้งฐานการผลิตกลับประเทศต้นทาง (Reshoring/Back-Shoring) ช่วยลดการพึ่งพาพื้นที่เสี่ยงสูง และย่นระยะทางการขนส่ง ทำให้ควบคุมความเสี่ยงด้านภาษี มาตรการคว่ำบาตร และการปิดกั้นเส้นทางได้ดีขึ้น (Kazançoğlu et al., 2023; Fernández-Miguel et al., 2022; Patel, 2025) ปรากฏการณ์นี้เห็นได้ชัดจากกรณีสงครามการค้าสหรัฐ-จีน ที่กระตุ้นให้เกิดการย้ายฐานการผลิตไปยังเวียดนาม เม็กซิโก และประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อลดการพึ่งพาจีนและกระจายการจัดหาไปยังกลุ่มประเทศที่เป็นมิตรทางการเมือง (Alfaro & Chor, 2023; Xie, 2024; Patel, 2025)

ในระดับโครงสร้างจุลภาค บริษัทจำนวนมากหันมาใช้ในการจัดหาจากผู้ผลิตสองถึงสามราย (Dual/Triple Sourcing) และการจัดหาแบบผสมผสาน (Hybrid Sourcing) เพื่อลดความเปราะบางจากการพึ่งพาผู้จัดหา รายเดียวหรือภูมิภาคเดียว (Fathiya, 2025; Srai et al., 2023) การกระจายฐานผู้จัดหา และการตั้งโรงงาน หลายภูมิภาคช่วยให้สามารถ สลับกำลังการผลิต และเส้นทาง โลจิสติกส์ได้รวดเร็ว เมื่อต้องเผชิญสงคราม การค้า มาตรการคว่ำบาตร หรือสงครามภูมิภาค (Xie, 2024; Roscoe et al., 2022) อย่างไรก็ตามยังมีข้อมูล งานเชิงประจักษ์ชี้ว่า การลดจำนวนฐานต่างประเทศ ในประเทศที่มีความตึงเครียดสูง อาจทำให้โครงข่าย ซับซ้อนขึ้น และเพิ่มการพึ่งพาผู้จัดหาชั้นรองร่วมกัน จึงสร้างความเสี่ยงรูปแบบใหม่ ควบคู่ไปกับ การลด ความเสี่ยงทางการเมือง (Charpin & Cousineau, 2024) กลยุทธ์เพิ่มความยืดหยุ่นของโซ่อุปทาน จึงไม่ได้ จำกัดแค่การจัดโครงสร้างเครือข่าย กลยุทธ์เพิ่มความยืดหยุ่นของโซ่อุปทาน จึงไม่ได้จำกัดแค่การจัดโครงสร้าง เครือข่าย แต่รวมถึงการกระจายแหล่งจัดหา (Diversification) การจัดหาจากท้องถิ่น (Localization) การสร้าง พันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alliances) และการใช้เส้นทางขนส่งทางเลือก (Alternative Routes) (Odulaja et al., 2023; Kencono et al., 2025) การกระจายซัพพลายเออร์ และฐานการผลิต ข้ามภูมิภาค ช่วยลดผลกระทบจากความไม่แน่นอนเชิงภูมิรัฐศาสตร์ ในขณะที่การทำ Localization สามารถลดการพึ่งพา การขนส่งทางไกลและข้อจำกัดชายแดน (Xie, 2024; Fernández-Miguel et al., 2022) ความร่วมมือระหว่าง คู่ค้าตลอดโซ่อุปทาน รวมถึงพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ กับผู้ให้บริการ โลจิสติกส์และหน่วยงานรัฐ ช่วยแบ่งปัน ข้อมูล ความเสี่ยง และสร้างข้อตกลงที่เอื้อให้จัดหาเส้นทาง หรือทำเรือ ทางเลือกในภาวะวิกฤต (Roscoe et al., 2022; Hryhorak & Dimitrova, 2024; Hajarath, 2025; Singh & Kushwah, 2025)

บทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัล กลายเป็นแกนสำคัญในงานออกแบบโซ่อุปทาน ยุคความเสี่ยง ภูมิรัฐศาสตร์สูง ทั้งระบบ ERP แพลตฟอร์มดิจิทัล การวิเคราะห์เชิงพยากรณ์ ดิจิทัลทวิน บล็อกเชน และ ปัญญาประดิษฐ์ เพื่อเพิ่มการมองเห็นแบบเรียลไทม์ และสนับสนุนการวางแผนสถานการณ์ (Fathiya, 2025; Roscoe et al., 2022) ในภาคเกษตร-อาหารของแอฟริกา เทคโนโลยีตั้งแต่แอปมือถือ คลาวด์อะนาไลติกส์ ไป จนถึงบล็อกเชน ถูกใช้ต่างกันตามขนาดและตำแหน่งของผู้เล่น เพื่อสร้างความสามารถในการรับรู้-ฉกฉวย โอกาส-ปรับเปลี่ยนโครงสร้าง ต่อเหตุการณ์สงครามรัสเซีย-ยูเครน (Belhadi et al., 2024) การลงทุนด้าน ดิจิทัลช่วยให้ตรวจจับจุดเปราะบางของเครือข่าย จำลองสถานการณ์ และเปลี่ยนเส้นทางหรือระดับสินค้าคง คลังได้เร็วกว่าโซ่อุปทานที่ยังใช้ระบบเดิม (Singh & Kushwah, 2025)



ภาพที่ 1 รูปแบบความเสี่ยงและผลกระทบต่อโซ่อุปทาน

ประเด็นยุทธศาสตร์การค้าระหว่างประเทศยุคใหม่ภายใต้ความเสี่ยงภูมิรัฐศาสตร์

ความตึงเครียดทางภูมิรัฐศาสตร์ทำให้รัฐบาลจำนวนมากหันมาเน้นยุทธศาสตร์การค้าที่ยืด ความมั่นคงทางเศรษฐกิจและความยืดหยุ่นของโครงสร้างการค้า มากกว่าการเพิ่มประสิทธิภาพเชิงต้นทุน เพียงมิติเดียว (สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า, 2567) โดยหนึ่งในทิศทางสำคัญคือการเร่งกระจาย ตลาดและใช้ข้อตกลงการค้าแบบภูมิภาค (RTA) ควบคู่กับการปรับใช้หลักการปฏิบัติเยี่ยงชาติที่ได้รับการอนุเคราะห์ยิ่ง (MFN) ในกรอบองค์การการค้าโลกอย่างยืดหยุ่น (Xi et al., 2024) งานด้านเศรษฐศาสตร์การค้า การเมืองการค้า ชี้ว่า RTA และหลักการต่างตอบแทน ช่วยออกแบบโครงสร้างภาษี และแรงจูงใจ ให้ประเทศต่าง ๆ ลดแรงผลักดันในการบิดเบือนเงื่อนไขการค้า และเสริมความยืดหยุ่นของห่วงโซ่มูลค่าโลกภายใต้ความขัดแย้ง ขณะเดียวกัน การเพิ่มขึ้น ของข้อตกลงการค้าพหุภาคีขนาดใหญ่ หรือกลุ่มความร่วมมือเศรษฐกิจระดับภูมิภาคอื่น ๆ สะท้อนแนวโน้ม การรวมกลุ่ม ทางเศรษฐกิจระดับภูมิภาคที่รัฐใช้เป็นเครื่องมือสร้างภูมิภาคการค้า และห่วงโซ่อุปทานที่ใกล้ชิดและคาดการณ์ได้มากขึ้น ในขณะที่ยังต้องพยายามไม่ให้เกิดการเติบโตของ RTA ลดทอน ความเป็นสากลของ MFN (Kassa, 2025; Li & Wang, 2025) ในภาพรวมวรรณกรรมร่วมสมัย เน้นว่า ยุทธศาสตร์การค้าของ รัฐสมัยใหม่ต้องออกแบบเชิงภูมิรัฐศาสตร์มากขึ้น โดยผสมผสานการกระจายตลาด การเข้าร่วมความตกลงระดับภูมิภาค และการปฏิรูปกติกาพหุภาคีเพื่อรักษาสมดุล ระหว่างความมั่นคง ทางเศรษฐกิจ และการเปิดเสรีการค้า (Dadush & Dominguez Prost, 2023; Salamatov et al., 2025)

ในระดับเอกชนความเสี่ยงจากภาษี โควตา และข้อจำกัดเทคโนโลยี ได้ผลักดันให้บริษัทต้องปรับยุทธศาสตร์การค้าระหว่างประเทศและโซ่อุปทานอย่างระมัดระวัง งานศึกษาที่ผ่านมาพบว่า ภาษีและมาตรการปกป้องทางการค้าสมัยใหม่ไม่เพียงเพิ่มต้นทุนโดยตรง แต่ยังเปลี่ยนเส้นทางการค้าและรูปแบบ การจัดซื้อจัดจ้างโดยกระตุ้นให้บริษัทย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศใกล้เคียง การย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศพันธมิตร และการกระจายซัพพลายเออร์ข้ามภูมิภาค (Patel, 2025; Contractor, 2025)

การทบทวนกลยุทธ์ของบริษัทภายใต้สงครามการค้าสหรัฐ-จีน ชี้ให้เห็นถึงการย้ายฐานการจัดหา และการผลิตไปยังประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และการลงทุนด้านดิจิทัลเพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงสถานการณ์ ขณะเดียวกันการศึกษากลไกต้นทุนในบริบทสงครามการค้า เผยว่าบริษัทตอบสนองผ่านกลไกนโยบาย-ต้นทุน-กลยุทธ์-ตลาด ทั้งการกระจายตลาดส่งออก การตั้งฐาน การผลิตใกล้ตลาดใหม่ การลงทุนด้านนวัตกรรม เพื่อลดข้อจำกัดด้านเทคโนโลยี และการเสริมระบบกำกับปฏิบัติตามกฎ (Compliance)

เพื่อจัดการความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Lin, 2025) ในทางทฤษฎี บทวิเคราะห์โซ่อุปทานโลกยังระบุว่า แม้นโยบายภาษีและข้อจำกัดจะดูเหมือนจำกัดห่วงโซ่มูลค่าโลก (Global Value Chains: GVCs) แต่ในทางปฏิบัติกิจกรรมการปรับโครงสร้างใหม่เชิงปรับตัว ที่บริษัทใช้กลยุทธ์ ย้ายแหล่งอุปสงค์-อุปทาน และยกระดับกิจกรรมในห่วงโซ่มูลค่า เพื่อรักษาขีดความสามารถในการแข่งขัน ระยะยาว (Gereffi et al., 2021; Contractor, 2025)

ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ถูกมองว่าเป็นจุดตัดเชิงยุทธศาสตร์ของโครงสร้างโซ่อุปทานโลกยุคใหม่ จากทั้งบทบาทด้านการผลิต การดึงดูดการลงทุนทางตรงจากต่างประเทศ และตำแหน่ง ทางภูมิรัฐศาสตร์ ระหว่างสหรัฐกับจีน (Shastri, 2021; Hecker, 2025) หลักฐานเชิงประจักษ์ กรณีเวียดนามและมาเลเซีย พบว่า การย้ายฐานการผลิตและการลงทุนจากจีน มายังภูมิภาคนี้ สร้างทั้งโอกาส ด้านการยกระดับอุตสาหกรรม และความท้าทายด้านโครงสร้างพื้นฐาน แรงงาน ทักษะ และความเสี่ยง ด้านภูมิรัฐศาสตร์เอง (Qiao & Wang, 2025) สหรัฐและพันธมิตร ยังใช้กรอบความตกลง ระดับภูมิภาค และพันธมิตรห่วงโซ่อุปทานเป็นเครื่องมือ สร้างความมั่นคงเชิงภูมิภาค เพื่อลดการพึ่งพาจีน ขณะที่จีนใช้กรอบ RCEP และโครงสร้างความร่วมมืออื่น ๆ เพื่อรักษาและขยายอิทธิพล ทางเศรษฐกิจในเอเชีย (Ji, 2024; Salamatov et al., 2025) ในมุมมองนโยบาย งานศึกษาจึงเสนอให้ประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ดำเนินยุทธศาสตร์แบบการทรงตัวเชิงยุทธศาสตร์ โดยกระจายคุณค่า พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและทุนมนุษย์ เสริมสร้างนวัตกรรมภายในประเทศ และยกระดับความร่วมมือในกรอบอาเซียนและความตกลงระดับภูมิภาค เพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองและความยืดหยุ่นของ ภูมิภาคในห่วงโซ่อุปทานโลก (Qiao & Wang, 2025; Shastri, 2021; Hecker, 2025)

ประเด็นความสัมพันธ์เชิงยุทธศาสตร์ระหว่างความยืดหยุ่นของโซ่อุปทานและการจัดการ ประสิทธิภาพลูกค้า (CEM) ในยุคความเสี่ยงภูมิรัฐศาสตร์

ในบริบทของการค้ายุคใหม่ ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ไม่ได้ส่งผลกระทบเพียงแค่ต้นทุนหรือ โลจิสติกส์ในระดับต้นน้ำและกลางน้ำเท่านั้น แต่ยังส่งผลกระทบโดยตรงต่อผู้บริโภคปลายน้ำผ่านห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) ที่เกิดภาวะหยุดชะงัก การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประเด็นทั้งสองจึงเป็นมิติสำคัญที่ช่วยให้ ธุรกิจสามารถรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันไว้ได้ในภาวะวิกฤต ทั้งนี้ เมื่อความตึงเครียดทางภูมิรัฐศาสตร์ นำไปสู่มาตรการคว่ำบาตรหรือการปิดเส้นทางขนส่ง ผลลัพธ์ที่ตามมาคือความล้มเหลวในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าใน 3 มิติหลัก ได้แก่ ด้านความพร้อมของผลิตภัณฑ์ (Product Availability) ที่นำไปสู่ภาวะ สินค้าขาดมือ (Stockouts) ซึ่งทำลายความพึงพอใจและโอกาสในการซื้อซ้ำ ด้านความเชื่อถือได้ในการส่งมอบ (Reliability & Lead Time) โดยความล่าช้าจากการเปลี่ยนเส้นทางเดินเรือหรือพิธีการศุลกากรที่ซับซ้อนขึ้น ย่อมส่งผลกระทบต่อความคาดหวังของลูกค้าที่ต้องการความรวดเร็วและแม่นยำ นอกจากนี้ ด้านโครงสร้าง ราคา (Price Stability) ยังได้รับผลกระทบจากต้นทุนโซ่อุปทานที่เพิ่มสูงขึ้นจากเบี้ยประกันและภาษีนำเข้า ซึ่งมักถูกผลักภาระไปยังราคาขายปลีก และส่งผลโดยตรงต่อการลดลงของการรับรู้คุณค่า (Perceived Value) ในมุมมองของลูกค้า

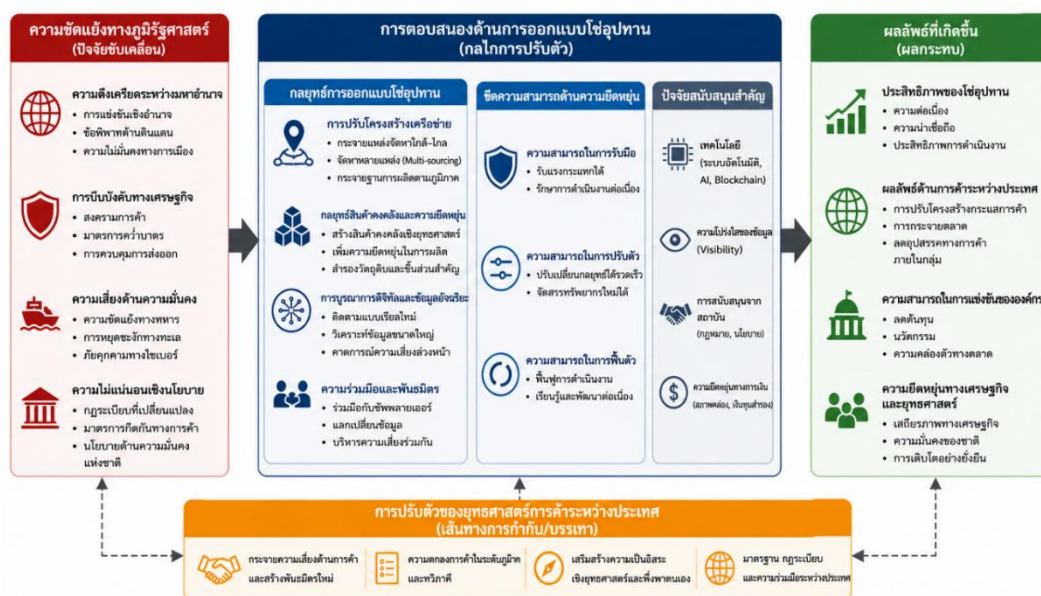
เพื่อรับมือกับความท้าทายในสถานะที่การค้าโลกมีความไม่แน่นอนสูง ลูกค้าจะให้ความสำคัญกับ ความน่าเชื่อถือ (Trust) และความสม่ำเสมอ (Consistency) ของแบรนด์มากขึ้น การออกแบบโซ่อุปทานใหม่ ด้วยกลยุทธ์การสร้างเครือข่ายระดับภูมิภาค หรือการจัดหาจากแหล่งผลิตหลายแห่ง (Multi-Sourcing) จึงไม่ได้มีวัตถุประสงค์เพื่อลดความเสี่ยงทางการเงินเพียงอย่างเดียว แต่ยังเป็นยุทธศาสตร์เชิงรุกในการรักษา สัญญาที่ให้ไว้กับลูกค้า และการรับประกันว่าจะสามารถลือกยอดสั่งซื้อ ท่ามกลางความตึงเครียดทางภูมิ รัฐศาสตร์ได้ (Fan et al., 2024) ธุรกิจที่มีความยืดหยุ่นของโซ่อุปทานสูงจะสามารถบริหารจัดการประสิทธิภาพ

ลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่งในช่วงวิกฤต ส่งผลให้เกิดความภักดีต่อแบรนด์ (Brand Loyalty) ที่ยั่งยืน ควบคู่ไปกับการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และระบบการมองเห็นโซ่อุปทานแบบเรียลไทม์ (Real-Time Visibility) ที่เข้ามาเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับความสามารถในการตอบสนองและขับเคลื่อนระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM) ยุคใหม่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Chen et al., 2024) เทคโนโลยีเหล่านี้ช่วยสนับสนุนการสื่อสารเชิงรุก ผ่านการใช้ข้อมูลจากโซ่อุปทานแจ้งสถานะสินค้าให้ลูกค้าทราบล่วงหน้าก่อนที่ปัญหาจะเกิด ซึ่งช่วยลดความคับข้องใจและสร้างประสบการณ์เชิงบวกแม้ในสภาวะที่มีความล่าช้า รวมถึงส่งเสริมการปรับแต่งการให้บริการอย่างคล่องตัว (Agile Personalization) จากการมีฐานข้อมูลซัพพลายเออร์ที่หลากหลาย ทำให้แบรนด์สามารถปรับเปลี่ยนการเสนอผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่จริงโดยไม่กระทบต่อความคาดหวังของลูกค้า

จากปัจจัยดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า การจัดการการตลาดสมัยใหม่ภายใต้ความเสี่ยงภูมิรัฐศาสตร์ จำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการการทำงานข้ามสายงาน (Cross-Functional Integration) ระหว่างฝ่ายปฏิบัติการโซ่อุปทานและฝ่ายบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าอย่างแนบแน่น เพื่อส่งมอบคุณค่าและประสิทธิภาพโดยรวมที่สูงขึ้นแก่ผู้บริโภค (Jama et al., 2024) องค์การธุรกิจต้องเปลี่ยนกระบวนทัศน์จากการมองโซ่อุปทานเป็นเพียงศูนย์กลางต้นทุน ไปสู่การเป็นศูนย์กลางการสร้างประสบการณ์ โดยนำความยืดหยุ่นและความมั่นคงทางยุทธศาสตร์มาเป็นจุดขายสำคัญในการสร้างความแตกต่างเพื่อแข่งขันในตลาดโลกได้อย่างยั่งยืน

องค์ความรู้ใหม่

บทความนี้ได้สังเคราะห์กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการ โดยเชื่อมโยงปัจจัยขับเคลื่อนด้านภูมิรัฐศาสตร์ กลไกการปรับตัวของโซ่อุปทาน และบทบาทของยุทธศาสตร์การค้าระหว่างประเทศเข้าด้วยกัน สะท้อนความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่ซับซ้อนระหว่างปัจจัยระดับมหภาคและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร อีกทั้งยังแสดงให้เห็นถึงบทบาทของปัจจัยสนับสนุนที่ช่วยเสริมสร้างความยืดหยุ่นของระบบเศรษฐกิจและโซ่อุปทานในยุคที่มีความไม่แน่นอนสูง ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิด ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ การออกแบบโซ่อุปทาน และยุทธศาสตร์การค้าระหว่างประเทศ

ภาพที่ 2 แสดงกรอบแนวคิดที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์กับการออกแบบโซ่อุปทานและยุทธศาสตร์การค้าระหว่างประเทศ โดยมีลักษณะเป็นความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล

ในส่วนแรกของโมเดล คือ ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ (Geopolitical Conflicts) ซึ่งทำหน้าที่เป็นปัจจัยขับเคลื่อน (Drivers) ประกอบด้วย ความตึงเครียดระหว่างประเทศมหาอำนาจ การบีบบังคับทางเศรษฐกิจ เช่น สงครามการค้าและมาตรการคว่ำบาตร ความเสี่ยงด้านความมั่นคง และความไม่แน่นอนเชิงนโยบาย ปัจจัยเหล่านี้ล้วนสร้างแรงกดดันต่อระบบเศรษฐกิจโลกและห่วงโซ่อุปทาน ทำให้เกิดความไม่แน่นอนและความผันผวนในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ เมื่อเกิดแรงกดดันดังกล่าว องค์กรธุรกิจจึงต้องปรับตัวผ่านการออกแบบโซ่อุปทาน ซึ่งเป็นกลไกการปรับตัว โดยประกอบด้วย 3 ส่วนสำคัญ ได้แก่

1. กลยุทธ์การออกแบบโซ่อุปทาน เช่น การกระจายแหล่งจัดหา การย้ายฐานการผลิต การเพิ่มสินค้าคงคลังเชิงยุทธศาสตร์ และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
2. ชีตความสามารถด้านความยืดหยุ่น ได้แก่ ความสามารถในการรับมือ การปรับตัว และการฟื้นตัว
3. ปัจจัยสนับสนุนสำคัญ เช่น เทคโนโลยี ความโปร่งใสของข้อมูล การสนับสนุนเชิงนโยบาย และความยืดหยุ่นทางการเงิน

องค์ประกอบเหล่านี้ช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับความไม่แน่นอนและลดผลกระทบจากความเสี่ยงทางภูมิรัฐศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกัน โมเดลยังเน้นบทบาทของ ยุทธศาสตร์การค้าระหว่างประเทศ ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับโดยรัฐและองค์กรสามารถปรับกลยุทธ์ เช่น การกระจายตลาด การสร้างพันธมิตรทางการค้า การเข้าร่วมความตกลงระดับภูมิภาค และการเสริมสร้างความพึ่งพาตนเองทางเศรษฐกิจ เพื่อช่วยลดความเสี่ยงและเพิ่มเสถียรภาพของระบบการค้า ผลลัพธ์สุดท้ายของกระบวนการทั้งหมดจะสะท้อนออกมาในรูปของผลลัพธ์ ทั้งในระดับองค์กรและระดับประเทศ ได้แก่ ประสิทธิภาพของโซ่อุปทาน เช่น ความต่อเนื่อง ความน่าเชื่อถือ ผลลัพธ์ด้านการค้าระหว่างประเทศ เช่น การกระจายตลาด ลดอุปสรรคทางการค้า ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ความยืดหยุ่นทางเศรษฐกิจและความมั่นคงเชิงยุทธศาสตร์

โดยสรุป โมเดลนี้ชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ไม่ได้เป็นเพียงปัจจัยภายนอกที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงเท่านั้น แต่ยังเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้องค์กรและประเทศต้องออกแบบใหม่ทั้งโซ่อุปทานและยุทธศาสตร์การค้า เพื่อให้สามารถดำรงอยู่และแข่งขันได้ในบริบทของโลกที่มีความไม่แน่นอนสูงมากขึ้น

สรุป

ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ได้เปลี่ยนบทบาทของโซ่อุปทานจากเครื่องมือที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพไปสู่เครื่องมือเชิงยุทธศาสตร์ที่มีความเชื่อมโยงกับอำนาจรัฐและโครงสร้างเศรษฐกิจโลกอย่างมีนัยสำคัญ สะท้อนแนวโน้มการปรับโครงสร้างห่วงโซ่มูลค่าโลก (GVCs) ภายใต้แรงกดดันทางการเมืองระหว่างประเทศ ในระดับองค์กร ธุรกิจมีแนวโน้มปรับจากแนวคิด Just-in-Time ไปสู่ Just-in-Case โดยให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นมากขึ้น แม้ต้องแลกกับต้นทุนและความซับซ้อนที่เพิ่มขึ้น ในระดับนโยบาย รัฐมีบทบาทมากขึ้นในฐานะผู้ออกแบบโครงสร้างการค้าและโซ่อุปทานผ่านมาตรการทางเศรษฐกิจและข้อตกลงระหว่างประเทศ ขณะเดียวกัน เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้กลายเป็นพื้นที่ยุทธศาสตร์สำคัญในระบบโซ่อุปทานโลก แต่ก็ต้องเผชิญกับความเสี่ยงเชิงภูมิรัฐศาสตร์ที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้ต้องดำเนินยุทธศาสตร์การทรงตัวอย่างระมัดระวัง ในระดับองค์กรการรักษาประสิทธิภาพลูกค้าผ่านความพร้อมของสินค้าและเสถียรภาพด้านราคา การบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลและกลยุทธ์การจัดการที่หลากหลาย ช่วยให้แบรนด์สามารถรักษาสัญญากับลูกค้าและสร้างความภักดีที่ยั่งยืนท่ามกลางวิกฤต ดังนั้น องค์กรต้องเปลี่ยนกระบวนทัศน์สู่การเป็นศูนย์กลางการสร้างประสบการณ์ โดยอาศัยการทำงานที่สอดคล้องกันระหว่างฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายบริหารความสัมพันธ์

ลูกค้าเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนโดยภาพรวม การศึกษานี้ยืนยันว่า ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์เป็นตัวแปรกำหนดโครงสร้างของระบบการค้าโลกยุคใหม่ และนำไปสู่ภาวะ Geo-Economic Fragmentation ที่ทั้งความร่วมมือและการแข่งขันดำเนินไปพร้อมกัน ดังนั้น การออกแบบโซ่อุปทานและยุทธศาสตร์การค้าจึงจำเป็นต้องสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพ ความยืดหยุ่น และความมั่นคงเชิงยุทธศาสตร์เพื่อรองรับความไม่แน่นอนในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

- เกียรติอนันต์ ล้วนแก้ว. (2569). เปิด 2 ฉากทัศน์และทางรับมือสงคราม 'สหรัฐ-อิหร่าน' เขย่าเศรษฐกิจไทย. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. สืบค้นเมื่อ 4 พฤษภาคม 2569 จาก <https://tu.ac.th/tu01090369/>.
- วาราดา ทองจำนงค์. (2569). การโจมตีอิหร่าน ส่งผลต่อเศรษฐกิจโลกและตลาดน้ำมันอย่างไร?. สืบค้นเมื่อ 4 พฤษภาคม 2569 จาก <https://thestandard.co/iran-attack-oil-economy/>.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2569). ความตึงเครียดในตะวันออกกลางเสี่ยงกระทบส่งออกไทยปี 2569 ขยายตัวต่ำกว่า 1% (มองเศรษฐกิจ ฉบับที่ 4254). สืบค้นเมื่อ 4 พฤษภาคม 2569 จาก <https://shorturl.asia/qjfnw>.
- สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า. (2567). ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์โลกและแนวทางการรับมือของต่างประเทศ. นนทบุรี: กองยุทธศาสตร์การพัฒนาศามารถทางการแข่งขัน กระทรวงพาณิชย์.
- Alfaro, L. & Chor, D. (2023). Global supply chains: The looming “great reallocation”. Retrieved May 4, 2026, from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4567667.
- Belhadi, A. et al. (2024). Digital capabilities to manage agri-food supply chain uncertainties and build supply chain resilience during compounding geopolitical disruptions. *International Journal of Operations & Production Management*, 44(11), 1914–1950.
- Campos, R. et al. (2023). Geopolitical fragmentation and trade. *Journal of Comparative Economics*, 51(4), 1289–1315.
- Charpin, R. & Cousineau, M. (2025). Friendshoring: How geopolitical tensions affect foreign sourcing, supply base complexity, and sub-tier supplier sharing. *International Journal of Operations & Production Management*, 45(5), 1006–1031.
- Chen, J. et al. (2024). How does enterprise digital transformation impact supply chain resilience: A multi-case study from China. *Industrial Management & Data Systems*, 125(11), 2902–2930.
- Contractor, F. (2025). Assessing the economic impact of tariffs: Adaptations by multinationals and traders to mitigate tariffs. *Review of International Business and Strategy*, 35(2), 145–172.
- Dadush, U. & Dominguez Prost, E. (2023). Preferential trade agreements, geopolitics, and the fragmentation of world trade. *World Trade Review*, 22(4), 523–547.
- Dawar, A. & Bai, Y. (2024). Impact of geopolitical risk on the maritime supply chain: A regional analysis of the effects on global trade. *International Journal of Supply Chain Management*, 13(3), 42–53.
- Fan, D. et al. (2024). Locking in overseas buyers amid geopolitical conflicts. *Journal of Operations Management*, 70(3), 415–439.

- Fathiya, D. N. (2025). Global supply chain restructuring: Business strategy amid geopolitical fragmentation. *Jurnal Ekonomi Teknologi dan Bisnis (JETBIS)*, 4(4), 176–185.
- Fernández-Miguel, A. et al. (2022). Disruption in resource-intensive supply chains: Reshoring and nearshoring as strategies to enable them to become more resilient and sustainable. *Sustainability*, 14(17), 10909.
- Gereffi, G. et al. (2021). Trade policies, firm strategies, and adaptive reconfigurations of global value chains. *Journal of International Business Policy*, 4(3), 221–245.
- Góes, C. & Bekkers, E. (2022). The impact of geopolitical conflicts on trade, growth, and innovation (WTO Staff Working Paper No. ERSD-2022-09). Geneva, Switzerland: World Trade Organization.
- Hecker, C. (2025). Geopolitical risk in global supply chains: The case of Southeast Asia. *Journal of Supply Chain Management Systems*, 14(1), 33–49.
- Hryhorak, M. & Dimitrova, A. (2024). Risk management in international supply chains: Geopolitical and geoeconomic dimensions. *Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management*, 27, 6–20.
- Jama, M. et al. (2024). Enhancing organizational performance through supply chain integration: A literature review. *Journal of System and Management Sciences*, 14(8), 426–438.
- Ji, X. (2024). Securitising regionalism: Mega-regional trade blocs, Indo-Pacific Economic Framework and supply chain alliances in Asia. *Asia Europe Journal*, 22(4), 511–530.
- Kassa, W. (2025). Regionalization of global trade: A new order in the making. *Global Policy*, 16(2), 245–262.
- Kazançoğlu, Y. et al. (2023). The effects of globalization on supply chain resilience: Outsourcing techniques as interventionism, protectionism, and regionalization strategies. *Operations Management Research*, 17(2), 505–522.
- Kencono, U. D. et al. (2025). Collaboration, Agility, and Redundancy: Key Strategies for Managing Global Supply Chain Disruptions. *Logistica: Journal of Logistic and Transportation*, 3(3), 136–149.
- Khalid, M. B. et al. (2025). Impacts of geo-political conflicts on global trade: A case study of the Russia-Ukraine war. *Physical Education, Health and Social Sciences*, 4(1), 236–252.
- Li, T. & Wang, M. (2025). The increase of regional trade agreements (RTAs) has led to the weakening of the universality of most-favored-nation (MFN) treatment in international trade. *Journal of Education and Educational Research*, 8(3), 77–89.
- Lin, X. (2025). The Sino-US trade cost transmission mechanism and corporate response strategies under the background of escalating trade protectionism. *Scientific Journal of Economics and Management Research*, 4(2), 55–78.
- Mykyta, S. (2025). Global trends in logistics: The impact of geopolitical factors on supply chains. *The American Journal of Management and Economics Innovations*, 7(3), 46–55.

- Nemat, M. et al. (2025). Global trade and finance turmoil: The Ukraine–Russia war’s impact. *The Journal of Risk Finance*, 26(3), 345–365.
- Obukadata, V. O. (2025). The economic consequences of the US–China trade war on global supply chains. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 6(5), 123–135.
- Odulaja, B. A. et al. (2023). Resilience in the face of uncertainty: A review on the impact of supply chain volatility amid ongoing geopolitical disruptions. *International Journal of Applied Research in Social Sciences*, 5(10), 463–486.
- Patel, J. (2025). Navigating trade tariffs and protectionism: Strategic supply chain responses in an era of geopolitical uncertainty. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 4(7), 10–28.
- Qiao, X. & Wang, J. (2025). Reconfiguring regional supply chains: Southeast Asia amid evolving US–China economic relations. *Journal of Applied Economics and Policy Studies*, 3(2), 101–123.
- Raja Hajarath, K. C. (2025). Geopolitical Trade Tensions and Their Strategic Impact on Global Supply Chains. *International Journal of Global Innovations and Solutions*, 2(2), 1-7.
- Roscoe, S. et al. (2022). Redesigning global supply chains during compounding geopolitical disruptions: The role of supply chain logics. *International Journal of Operations & Production Management*, 42(9), 1407–1434.
- Salamatov, V. et al. (2025). Mega-regional trade agreements in the context of conflicting strategies for global leadership between the United States and China. *World Economy and International Relations*, 69(1), 45–60.
- Sarwar, D. & Rye, S. (2025). The impact of the Russia-Ukraine war on global supply chains: A systematic literature review. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 9, 145–167.
- Shastri, V. (2021). FDI in the ASEAN states: The engine that roared. *Asia Policy*, 16(4), 27–52.
- Shen, M. & Yang, M. (2024). Are geopolitical risks fuelling trade protectionism? *Defence and Peace Economics*, 35(8), 1060–1080.
- Singh, P. & Kushwah, R. (2025). Effectiveness of risk mitigation strategies in global supply chains. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 7(3), 1-9.
- Smirnov, E. (2024). International trade: Challenges of modern geopolitical conflicts. *International Trade and Trade Policy*, 10(2), 34–46.
- Smyrnov, I. et al. (2025). The impact of geopolitical risks on global supply chains. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(1), 1–15.
- Srai, J. et al. (2023). Impact pathways: Unhooking supply chains from conflict zones—Reconfiguration and fragmentation lessons from the Ukraine–Russia war. *International Journal of Operations & Production Management*, 43(13), 289–301.
- Xi, H. et al. (2024). Study of supply chain selection strategies of firms under geopolitics. *International Journal of Social Sciences and Public Administration*, 7(1), 88–10.

- Xie, R. (2024). Impact of geopolitical and bilateral trade frictions on global supply chain resilience: Strategies for multinational corporations. *Highlights in Business, Economics and Management*, 39, 598–605.
- Yu, M. & Wang, N. (2023). The influence of geopolitical risk on international direct investment and its countermeasures. *Sustainability*, 15(3), 1-14.
- Zehri, M. (2025). The ripple effects of U.S.-China trade conflicts on global supply chain resilience and international trade networks. *The Critical Review of Social Sciences Studies*, 3(4), 1233-1240.
- Zhang, Y. et al. (2025). Impact of geopolitical and international trade dynamics on corporate vulnerability and insolvency risk: A graph-based approach. *Information*, 16(7), 1-34.
- Zheng, L. J. et al. (2025). Aligning risk and value creation: A process model of supply chain risk management in geopolitical disruptions. *International Journal of Operations & Production Management*, 45(6), 890–917.