О мерах по обеспечению устойчивости глобальных цепочек поставок

Ведущая консалтинговая компания **McKinsey** опубликовала доклад **«Риск, устойчивость и разбалансировка цепочек добавленной стоимости»**, посвящённый анализу состояния и перспектив развития глобальных цепочек поставок товаров и услуг.

I. Как отмечается в документе, **в последние два десятилетия цепочки добавленной стоимости стали более длинными и сложными.** С 2000 г. стоимость промежуточных товаров, продаваемых во всём мире, утроилась и составила более **10 трлн.** долл. в год. Компании, успешно внедрившие глобальную модель производства, добились улучшений в таких показателях, как уровни запасов, своевременные и полные поставки и более короткие сроки выполнения заказов.

Вместе с тем сложные производственные цепочки были разработаны для обеспечения эффективности, снижения себестоимости и близости к потребительским рынкам, но не их устойчивости. Как результат, нынешние глобальные цепочки поставок функционируют в условиях, когда сбои происходят регулярно. По некоторым оценкам, сбои в цепочке поставок продолжительностью **1** месяц и дольше будут происходить каждые **3,7 года**, а финансовые потери постоянно расти.

II. В этом контексте **McKinsey** отмечает, что пандемия **COVID-19** нанесла серьёзный удар по глобальным цепочкам поставок.

По оценкам компании, стодневная мировая изоляция оказалась вдвое убыточней гипотетической мировой войны (**15 трлн.** долл.) и втрое – кризиса 2009 г. (**10 трлн.** долл.). **Ограничения, введённые странами в связи с пандемией, распространили риски прерывания поставок практически на всю глобальную экономику**, затронув отрасли, для которых ранее они существенными не были (авиатранспорт, автопром), и резко увеличили уязвимость остальных.

Согласно «рейтингу уязвимости» **McKinsey**, негативному влиянию пандемии **COVID-19** больше **подвержены трудоёмкие производственно-сбытовые цепочки. В частности, производство одежды, транспортных средств, компании ТЭК и добывающие сектора**, на которые приходятся **4,4 трлн.** долл. глобального экспорта (**25%** всей мировой торговли) и заметные доли занятости. К примеру, по данным **Международной организации труда**, из пяти наиболее уязвимых производственно-сбытовых цепочек на одежду приходится наибольшая доля занятости – не менее **25 млн.** рабочих мест во всем мире.

Подверженность различным типам потрясений резко различается в зависимости от цепочки создания стоимости.

В частности, аэрокосмическая промышленность и полупроводники подвержены кибератакам и торговым спорам из-за высокого уровня оцифровки, НИОКР, капиталоемкости и подверженности потокам цифровых данных. Однако обе производственно-сбытовые цепочки относительно мало подвержены влиянию климатических изменений. Наоборот цепочки поставок в сфере производства продуктов питания сильно зависят от климатических изменений.

III. По мнению аналитиков **McKinsey**, в перспективе все отрасли в той или иной степени будут находиться под влиянием различных рисков, даже те, что в период пандемии продемонстрировали свою значимость. В частности, фармацевтика относительно менее уязвимая во время пандемии, чем большинство других отраслей, в будущем может столкнуться с усилением торговой напряженности, а также с изменениями в нормативной базе и политике, если правительства примут меры, направленные на более активную защиту здоровья населения. При этом подчеркивается, что многие недорогие и базовые субстанции фармацевтических препаратов производятся преимущественно в **Китае** и **Индии**.

Продовольственная промышленность и сельское хозяйство также имеют относительно низкий уровень восприимчивости к срывам в цепочках поставок поскольку рассредоточены по всему миру. Тем не менее, эти производственно-сбытовые цепочки подвержены стрессам, связанным с

климатическими изменениями, которые со временем могут только усиливаться. В целом, в настоящее время существует **180** глобальных продуктов, **70%** экспорта которых приходится на одну страну.

IV. Согласно исследованию, оперативный выбор может повысить или уменьшить уязвимость перед различными потрясениями. К примеру, производство «точно в срок», закупка у одного поставщика и использование индивидуальных ресурсов с небольшим количеством заменителей увеличивает возможность срыва цепочек поставок и соответственно восстановительный период отраслей экономики. Для повышения устойчивости цепочек поставок **McKinsey** предлагает следующие меры.

1. Реструктуризация сети поставщиков и перенос производств в новые страны. По мнению экспертов **McKinsey**, одним из наиболее важных мер является повышение избыточности сетей поставщиков. **Опора на единый источник критических компонентов или сырья может быть уязвимостью**.

По оценкам **McKinsey**, масштабы потенциального географического перераспределения производств (импортозамещение, перенос выпуска в более близкие страны и в новые локации) в ближайшие 5 лет оценивается в **16**-**26%** годовой глобальной торговли (**2,9**-**4,6 трлн.** долл.). Наибольшим потенциалом для перемещения в новые регионы обладают нефтепроизводство, текстильная промышленность и фармацевтика.

2. Усиление возможностей управления рисками
и повышение прозрачности. Отмечается, что большинство крупных компаний не имеют достаточной информации о своих поставщиках первого уровня и некоторых крупных поставщиках второго уровня. В данном контексте предлагается создание т.н. карты поставщиков – всеобъемлющего представления о цепочке поставок с помощью подробного сопоставления подуровней. Составление карты поставщиков позволит компаниям расположенным как выше, так и ниже по цепочке правильно оценивать потенциал своих производственных мощностей, финансовую стабильность и выстраивать выверенные планы обеспечения непрерывности бизнеса.

3. Повышение операционных и финансовых возможностей реагировать на потрясения и быстро восстанавливаться после них. В частности, компания **Nike** использовала прогнозную аналитику для выборочной уценки товаров и сокращения производства на раннем этапе пандемии **COVID-19**, чтобы минимизировать ее воздействие на финансовое положение. Компания также смогла перенаправить продукты из обычных магазинов в продажи через электронную коммерцию, частично за счет прямых продаж через собственное приложение в Интернете. В результате **Nike** пережила меньшее падение продаж, чем ее основные конкуренты.

4. Разработка продуктов с общими компонентами и отказ от использования в готовых продуктах нестандартных деталей. В частности, производители автомобилей, внедрив модульные производственные платформы, которые используют общие компоненты для разных производственных линий, смогли, несмотря на общий спад отрасли, сохранить цепочки поставок для более динамичного посткарантийного восстановления.