

ВЛИЯНИЕ ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА 2007 - 2008 ГОДОВ НА СФЕРУ СНАБЖЕНИЯ**Кузмичев Владислав Дмитриевич**

магистрант, Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, (Омский филиал), РФ, г. Омск

Милюшенко Олеся Александровна

канд. экон. наук, доцент, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, (Омский филиал), РФ, г. Омск

Аннотация. В данной статье рассмотрено влияние финансового кризиса 2007-2008 годов на международную сферу снабжения, отражены основные последствия кризисного времени, рассмотрены ключевые проблемы, с которыми столкнулись компании в сфере снабжения и логистики, отражены основные стратегии, которые были выработаны для преодоления кризиса.

Ключевые слова: антикризисный менеджмент; кризис; сфера снабжения; логистика; стратегии антикризисного управления.

Введение. Финансовый кризис, разразившийся в 2007 году, оказал глубокое воздействие на глобальные производственно-сбытовые цепочки многонациональных компаний и, вероятно, навсегда изменил некоторые фундаментальные отношения в сфере снабжения. В этой статье исследуются некоторые из последствий, имевших место на сегодняшний день, и приведены некоторые размышления о будущих эффектах. Разумеется, продолжительность, масштабы и серьезность финансово-экономического кризиса будут определять, насколько значительными и постоянными будут эти последствия, и в данный момент точно спрогнозировать их невозможно. Но в любом случае в глобальных производственно-сбытовых цепочках уже произошли важные изменения, которые, вероятно, сохранятся и после окончания кризиса. В 2009 году объем мировой торговли сократился на треть по сравнению с 2008 годом [1]. Это очень драматическое событие, поскольку мировая торговля на протяжении многих лет находилась на непрерывной восходящей траектории. По мере быстрого развития глобализации в последние два десятилетия она обеспечила механизм, позволяющий локализованным экономическим потрясениям быстро перерасти в глобальные через производственно-сбытовые цепочки. В результате большинство стран испытывают на себе негативные последствия спада в торговле. Практически каждый участник глобальной торговой системы (банки, производители, поставщики, поставщики услуг, транспортные и судоходные компании) испытывали на себе последствия. Одним из первых результатов финансового кризиса 2008 года стало ужесточение условий кредитования, направленного на финансирование производства и товарно-материальных запасов предприятий. За этим последовало резкое падение спроса на готовую продукцию, которая быстро распространилась по цепочкам поставок, затронув бесчисленное количество поставщиков по всему миру. Только в Китае, по оценкам, 67 000 заводов обанкротились [2]. Рост неустойчивости на валютных и сырьевых рынках привел к изменению стоимости и рисков, связанных с глобальными механизмами привлечения ресурсов. В ответ на это некоторые страны приняли протекционистские меры по поощрению экспорта и сдерживанию импорта. И многие страны приняли пакеты мер экономического стимулирования, которые привели к созданию и

изменению моделей спроса и предложения. Основные последствия финансового кризиса для глобальных производственно-сбытовых цепочек проявляются главным образом в трех областях: финансовые проблемы, материально-технические проблемы и последствия с точки зрения затрат. Это заставляет многих покупателей и поставщиков в глобальных цепочках поставок переориентироваться на стабильность и управление рисками, уделяя меньше внимания снижению затрат, чем до кризиса [3]. Эти и другие последствия финансового кризиса для глобальных производственно-сбытовых цепочек будут рассмотрены в настоящей статье.

Проблемы финансирования в сфере снабжения

Проблемы с ликвидностью на мировых рынках капитала быстро перекинулись на производственно-сбытовые цепочки. Большинство покупателей и поставщиков в глобальных цепочках поставок в значительной степени зависят от своих банков и рынков ценных бумаг в плане обеспечения их оборотным капиталом для финансирования производства, товарно-материальных запасов и дебиторской задолженности. Поскольку крупные глобальные банки, предоставляющие торговое финансирование, испытывали проблемы с ликвидностью в 2008 году, они строго ограничили кредитование своих корпоративных клиентов. Вторичный рынок торговых кредитов также существенно иссяк, что привело к дальнейшему сокращению средств. Разрыв в финансировании торговли оценивается в 25-550 млрд. долл. США [4]. Даже компании с хорошим кредитным рейтингом и хорошим балансом испытывали нехватку ликвидности. В ответ на это многие фирмы сократили закупки, сократили товарно-материальные запасы и пролонгировали оплату своим поставщикам. Разумеется, это усугубило кризис, поскольку спрос и производство упали, а поставщики испытывали нехватку средств. Скорость истощения заказов и сокращения производства была поразительной и сказалась на компаниях по всему миру в рамках расширенных цепочек поставок. Фирмы все чаще стали следовать практике "точно в срок" в отношении запасов, поэтому сокращение заказов было внезапным и значительным в условиях неопределенности спроса. В настоящее время разрабатываются некоторые средства решения финансовых проблем фирм, входящих в глобальные производственно-сбытовые цепочки. Одна из них заключается в том, чтобы компании с более сильными балансами, которые обычно являются покупателями, оказывали финансовую помощь своим поставщикам. Это может быть сделано несколькими способами, включая более быструю оплату, предоставление кредитов поставщикам, сотрудничество с банками для облегчения финансирования торговли, поиск источников финансирования импорта-экспорта у государственных учреждений и даже в некоторых случаях приобретение долей в капитале поставщиков [5]. Сами поставщики могут учитывать дебиторскую задолженность для получения средств и обращаться за помощью к банкам и государственным учреждениям. Многие фирмы проводят более тщательную оценку финансовых рисков своих партнеров по цепочке поставок [6]. Это делается как для предотвращения перебоев в поставках, так и для обеспечения раннего оповещения о потенциальных проблемах. Затем они могут определить, следует ли предоставлять финансовую помощь или искать альтернативные, резервные источники снабжения. Раньше такой вид кредитной оценки проводили немногие фирмы, но финансовый кризис побудил многих заняться этим видом деятельности. Cisco Systems была одной из немногих компаний, которые ранее имели программу, разработанную для устранения сбоев в цепочке поставок в результате стихийных бедствий и политических катастроф, но затем программа была расширена для оценки воздействия текущего финансового кризиса на цепочки поставок [7]. Большая двадцатка, собравшись в Лондоне в апреле 2009 года, осознав важность международной торговли для восстановления экономики, получила от своих членов обязательство предоставить 250 млрд. долл. США помощи в области торговли через агентства по кредитованию импорта и экспорта. Они также обязались не усиливать протекционистские меры, но некоторые из стимулирующих мер и программ помощи корпорациям, осуществляемых правительствами, изначально ориентированы на отечественные компании. Банки, получившие государственную поддержку, были вынуждены увеличить объемы кредитования местных фирм, в то время как программы стимулирования часто содержали положения о "покупке местных" кредитов. Долгосрочные последствия этих мер для мировой торговли еще предстоит оценить.

Логистические проблемы в сфере снабжения

Последствия для глобальных производственно-сбытовых цепочек носят не только финансовый

характер. Многие фирмы, столкнулись с серьезными перебоями в получении материалов и продукции. Внезапное сокращение заказов в развитых странах быстро распространилось по глобальным производственно-сбытовым цепочкам, что привело к резкому сокращению производства на многих уровнях производственно-сбытовой цепочки. В некоторых случаях поставщики терпели неудачу из-за отсутствия финансовых возможностей, чтобы пережить внезапное падение заказов. В других случаях поставщики снижали качество или удлинляли сроки поставки в отчаянной попытке сократить расходы. Некоторые испытывали трудности с финансированием закупки материалов, задерживая выполнение заказов. Эти проблемы в определенной степени усугубляются тем, что в последние годы упор делался на сокращение издержек в производственно-сбытовых цепочках. Глобализация производственно-сбытовых цепочек во многом обусловлена стремлением снизить издержки, что привело к переносу значительной части производства в развивающиеся страны. Это неизбежно привело к удлинению цепочек поставок, увеличению времени реагирования и общего объема товарно-материальных запасов в рамках всей системы. Многие руководители внедряли экономичную практику хранения товарно-материальных запасов на своих предприятиях на как можно более низком уровне. Эта система, по-видимому, хорошо работала в условиях быстрого роста мировой экономики, однако некоторые из ее недостатков, такие как использование единого источника и недостаточный объем товарно-материальных запасов, становятся все более очевидными [8]. Чрезмерный упор на сокращение расходов и отсутствие заботы о повышении производительности, расширении сотрудничества с поставщиками и обеспечении устойчивости привели к возникновению некоторых из нынешних проблем в глобальных производственно-сбытовых цепочках [9]. Хотя этого еще не произошло, возможно, произойдет сокращение цепочек поставок с меньшим количеством звеньев и переход на источники, находящиеся ближе к дому. Генеральный директор Phillips Жерар Клейстерли (Gerard Kleisterlee) говорит, что ожидает от крупных компаний отхода от далеко идущих глобальных цепочек поставок как по экономическим, так и по экологическим причинам. Такой подход к поиску источников, находящихся ближе к дому, иногда называют "оффшорингом". Некоторые фирмы могут даже рассмотреть возможность использования внутренних ресурсов или вертикальной интеграции для усиления контроля над своей цепочкой поставок. Для тех фирм, которые продолжают использовать поставщиков из-за рубежа, вероятно, больше внимания будет уделяться предсказуемости и надежности, а не затратам. Еще одним вероятным последствием перебоев в поставках в мире станет более тесная координация всей производственно-сбытовой цепочки. Это в сочетании с лучшим выбором поставщиков и более тщательным мониторингом их деятельности позволит быстрее и точнее реагировать на колебания спроса и снизить негативные эффекты. У поставщика также есть стимул знать больше о своих клиентах, чтобы избежать внезапного аннулирования заказов или проблем с платежами. И покупатель, и поставщик заинтересованы в том, чтобы лучше узнать друг друга во время финансового кризиса [2]. Совершенствование информационных технологий, особенно программного обеспечения для управления цепочками поставок и прогнозирования спроса, будет способствовать развитию компаний и укреплению их финансового состояния в кризис. Однако, учитывая финансовые проблемы, многие компании сокращают инвестиции, особенно инвестиции в ИТ в кризисное время, и это может помешать желаемому улучшению [7]. Также имеет место передача всего процесса управления цепочкой поставок на аутсорсинг специализированной фирме, такой как например, Li & Fung Group в Гонконге, которая может управлять всем процессом закупок, производства, логистики и т.д. Компании, включая Liz Claiborne, Talbots, Toys'R'Us, Timberland и Sanrio, используют Li & Fung для управления цепочками поставок; они просто предоставляют дизайн продукции, остальную работу делает компания Li & Fung [10]. Преимущество такого подхода заключается в том, что он не только уменьшает головные боли и сложность управления цепочкой поставок, но и использует обширные знания специалистов аутсорсинговой компании о базе поставок для отрасли и ее способности быстро менять поставщиков по мере изменения условий. Можно передавать не весь процесс на аутсорсинг, а, например, какие-то отдельные его части. Вариант сокращения логистической цепочки заключается в том, чтобы удерживать поставщиков на низкозатратных развивающихся рынках, но при этом повышать их экономическую жизнеспособность путем развития продукции и рынков в своих странах.

Снижение затрат в кризисное время в сфере снабжения

Некоторые цены на сырьевые товары существенно снизились с начала кризиса, что привело к снижению стоимости сырья в производственно-сбытовой цепочке. Нефть, железная руда, медь

и большая часть сельскохозяйственной продукции относятся к числу тех товаров, цены на которые упали и являются существенными затратными факторами во многих промышленных товарах. Это может быть краткосрочным эффектом, но в настоящее время это выгодно многим фирмам. Некоторые могут принять решение о разумном хеджировании от будущих колебаний цен на сырьевые товары посредством товарных фьючерсов, опционов или свопов. С 2008 года обменные курсы многих развивающихся стран снизились по отношению к доллару США, что привело к еще одному источнику сокращения расходов для глобальных фирм, работающих в этих странах. Колебания обменных курсов также влияют на привлекательность стран как офшорных площадок, и в результате может произойти некоторое смещение поставщиков в страны, испытывающие наибольшее обесценивание (например, в Мексику или Вьетнам из Китая). Пока не ясно, насколько постоянны эти изменения валютных ценностей, но в конечном итоге они могут повлиять на выбор источников и принятие инвестиционных решений. Повышение волатильности обменных курсов также вносит дополнительный элемент неопределенности в глобальные производственно-сбытовые цепочки. Это может препятствовать принятию некоторых решений о переводе на периферию, а также увеличить потребность в хеджировании. Хеджирование против изменения валюты может быть как операционным (например, диверсификация стран-поставщиков или рынков), так и финансовым (например, валютные фьючерсы, форварды и опционы). Однако стоимость финансового хеджирования возросла, и многим компаниям сложнее получить его из-за финансового кризиса [11]. Еще одной выгодой от экономического кризиса стало снижение стоимости судоходства. Контейнерные тарифы существенно снизились вместе со ставками на другие виды транспорта в связи со снижением спроса и, как следствие, объема перевозок. Ситуация улучшается значительным увеличением пропускной способности контейнеровозов, вводимых в эксплуатацию в ближайшие несколько лет, что может привести к снижению транспортных расходов даже в условиях ухудшения глобальной экономической ситуации.

Будущее глобальных производственно-сбытовых цепочек

В условиях финансового кризиса глобальные производственно-сбытовые цепочки испытывают явный стресс. Фирмы, участвующие в этих производственно-сбытовых цепочках, учатся адаптироваться к возникшим проблемам ликвидности и перебоям в поставках. Кризис принес определенные выгоды с точки зрения затрат в связи со снижением стоимости материалов и транспортных расходов, однако неустойчивость цен на сырьевые товары и валютные курсы усилила неопределенность в отношении будущей структуры расходов. Многие последствия этих корректировок еще предстоит выяснять самим компаниям в будущем. Если кризис недолговечен, то, скорее всего, наступит инерция, и многие компании вернутся к прежней практике создания производственно-сбытовых цепочек. Однако некоторые более дальновидные компании могут добиться постоянного улучшения своих производственно-сбытовых цепочек в результате кризиса. Некоторые из рассмотренных выше подходов имеют такие перспективы. Они включают в себя акцент на более быстрых цепочках поставок, которые тесно координируются с быстрым реагированием на изменение спроса, короткие сроки поставки и снижение товарно-материальных запасов по всей цепочке. Вероятно, при проектировании цепочки поставок меньше внимания будет уделяться стоимости и больше надежности и гибкости. Будущее, вероятно, также внесет свои корректировки, и партнеры по цепочке поставок будут стремиться лучше понять производственные и финансовые возможности друг друга и более пристально следить за цепочкой поставок со стороны доминирующего партнера, а также улучшать коммуникацию, чему будет способствовать развитие и усовершенствование программного обеспечения в сфере снабжения. Фирмы также могут уделять больше внимания хеджированию некоторых стоимостных рисков посредством диверсификации и производных финансовых инструментов. Фирмы, которые стратегически преодолевают финансовый кризис, станут сильнее. Преодоление кризиса стратегическим путем, выработка более прочных и устойчивых производственно-сбытовых цепочек позволит компаниям повысить свою конкурентоспособность и подойти к следующим кризисам более подготовлено и осознанно.

Список литературы:

1. The Economist. 2009. Unpredictable tides. July 25: 67.

2. Green, J. 2009, Just how healthy is your global partner? *Harvard Business Review*, July-August: 19.
3. Pisani-Ferry, J., & Santos, I. 2009. Reshaping the global economy. *Finance & Development*, March: 8-12.
4. Chauffour, J.-P., & Farole, T. 2009. Trade finance in crisis: Market adjustment or Market Failure? Policy Research Working Paper #5003, The World Bank, Washington, DC.
5. Neville, L. 2008b. Supply chain management: Towards fewer, stronger chains? *Euromoney*, April: 123-124.
6. Banham, R. 2009. Supply chains and demand. *CFO*, September: 59-62.
7. Hoffman, W. 2008a. Managing in a crisis. *Traffic World*, December 1.
8. Logistics Manager. 2009. Supplier liquidity challenge to supply chains. July: 22.
9. Mefford, R. N. 2009. Increasing productivity in global firms: The CEO challenge. *Journal of International Management*, 15(3): 262- 272.
10. Einhorn, B. 2009. How not to sweat the retail details. *Business Week*, May 25: 52.
11. The International Economy. 2009. Collapse in world trade. 23(2): 28-39.