

## Влияние коронавируса на глобальные цепочки поставок

УДК 339.5  
ББК 65.428  
В-586

*Евгений Андреевич ЛИТВИНОВ,  
Всероссийская академия внешней торговли  
(119285, Москва, Воробьевское шоссе, 6А)  
студент факультета экономистов-международников,  
тел.: 8 (499) 143-85-26;*

*Юрий Анатольевич САВИНОВ,  
Доктор экономических наук, профессор, Всероссийская академия  
внешней торговли (119285, Москва, Воробьевское шоссе, 6А),  
кафедра технологии внешнеторговых сделок – профессор,  
тел.: 8 (499) 147-94-37;*

*Евгения Вадимовна ТАРАНОВСКАЯ,  
Кандидат технических наук, Всероссийская академия  
внешней торговли (119285, Москва, Воробьевское шоссе, 6А),  
кафедра финансов и валютно-кредитных отношений – профессор,  
e-mail: taranovskaya.e@mail.ru;*

*Наталья Юрьевна БУЛЫГИНА,  
Кандидат экономических наук, Всероссийская академия  
внешней торговли (119285, Москва, Воробьевское шоссе, 6А),  
кафедра мировой и национальной экономики – профессор,  
тел.: 8 (499) 147-51-65*

### Аннотация

В настоящее время эпидемия коронавируса негативно повлияла на различные экономические отрасли и сферы. Это определенный вызов как для экономик отдельно взятых стран, так и для мировых внешнеторговых отношений в целом. В данной статье рассматривается проблема нарушения глобальных цепочек поставок из-за пандемии коронавируса, оценивается влияние и проблемы, связанные со сбоями в процессах производства и внешней торговле, какие существуют экономические риски, связанные с этим. Также затрагивается тема последствий нарушения глобальных цепочек поставок, какие меры следует предпринимать для их минимизации и смягчения, что необходимо сделать компаниям, чтобы наладить производство. Рассматривается вопрос о роли государства в такой кризисной ситуации.

**Ключевые слова:** эпидемия коронавируса, внешнеторговые отношения, глобальные цепочки поставок, производство, внешняя торговля, экономический риск.



## The impact of coronavirus on global supply chains

**Evgenij Andreevich LITVINOV,**  
Russian Foreign Trade Academy  
(119285, Moscow, Vorob`evskoe shosse, 6A) –  
International Economists faculty, 2nd year student,  
Phone: 8(499) 143-85-26;

**Yuri Anatolievich SAVINOV,**  
Doctor of Economic Sciences, Professor, Russian Foreign  
Trade Academy (119285, Moscow, Vorob`evskoe shosse, 6A),  
Department of foreign trade and international transactions – Professor, Phone: 8(499) 147-94-37;

**Evgenija Vadimovna TARANOVSKAJA,**  
Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Russian Foreign Trade Academy,  
Department of finance and monetary relations - Professor, e-mail: taranovskaya.e@mail.ru;

**Natalya Yurievna BULIGINA,**  
Candidate of Economic Sciences, Russian Foreign Trade Academy  
(119285, Moscow, Vorob`evskoe shosse, 6A),  
Department of world and national economy - Professor, Phone: 8(499) 147-51-65

### Abstract

Currently, the coronavirus epidemic has adversely affected various economic sectors and spheres. This is a definite challenge both for the economies of individual countries and for international trade relations as a whole. This article deals with global supply chains disruption due to the coronavirus pandemic, assesses the impact and problems associated with the failure of production and trade processes and defines the associated economic risks. Besides, the consequences of disrupted global supply chains and measures that should be taken to minimize and mitigate them, and what companies need to do to catch up on production, are considered. The role of the government under the crisis is examined.

**Keywords:** coronavirus pandemic, foreign trade relations, global supply chains, production, foreign trade, economic risk.

За последние четыре десятилетия большая часть производственного процесса во всем мире была организована в так называемые глобальные производственно-сбытовые цепочки международных межфирменных поставок. Сырье и промежуточные товары отправляются по всему миру несколько раз, а затем собираются в другом месте. Конечная продукция реэкспортируется потребителям, находящимся

как на развитых, так и на развивающихся рынках. Глобальные цепочки создания стоимости позволяют вместо торговли товарами обмениваться их компонентами и таким образом страны используют свои конкурентные преимущества. От такой гиперспециализации выиграли многие развивающиеся экономики, которые смогли стать частью глобальной торговой системы: это способствовало трансферу технологий и было важным фактором роста производительности в развивающихся странах. Сейчас практически все страны мира в той или иной мере включены в глобальные цепочки поставок, и таким образом пандемия через эти цепочки влияет на всю мировую экономику.

Для многих товаров Китай находится в центре таких цепочек поставок, например, в качестве основного производителя дорогостоящих продуктов и компонентов, крупного потребителя глобальных и промышленных товаров, а также выступает в качестве основного потребительского рынка. Китай также производит много промежуточных материалов и отвечает за их обработку и сборку. Так, например, сборочные заводы компании Foxconn (контрактного производителя электроники), расположенные в материковом Китае, производят комплектующие и осуществляют сборку высокотехнологичной продукции для многих ведущих мировых производителей электроники, среди которых Apple, Intel и Sony. Китай, наряду с Японией, Соединенными Штатами Америки и Европейским союзом, образует ядро глобальной производственной сети.<sup>1</sup>

В декабре 2019 года в китайской провинции Хубэй началось заражение тогда еще неизвестным коронавирусом. Власти Китая отреагировали на эту вспышку, введя жесткие ограничения на передвижение людей, фактически введя комендантский час и карантин по всей стране с конца января. Это непосредственно повлияло на экономику в целом, так как многие производственные площадки были закрыты, чтобы уменьшить возможные контакты между людьми. Эффект мер по сдерживанию распространения вируса виден в данных о промышленном производстве в Китае, который в январе и феврале сократился на 13,5% по сравнению с предыдущим годом.<sup>2</sup> Это падение производства является серьезным, особенно если рассматривать его в более долгосрочной перспективе: ни вспышка пневмонии в 2002/2003 году, ни финансовый кризис в 2008/2009 году не были связаны с таким резким падением производства.

Положение Китая в основе многих глобальных цепочек поставок иллюстрируется тем фактом, что спад производства также связан с серьезным сокращением потоков международной торговли. Наблюдается резкое снижение экспорта Китая во все регионы мира.<sup>3</sup> При этом следует отметить, что снижение китайского экспорта означает уменьшение импорта для других стран необходимыми ресурсами и материалами для производства, включенных в глобальные цепочки поставок. Производство сегодня – это очень сложный процесс, по сравнению с тем, что было всего несколько десятилетий назад, с субкомпонентами, необходимыми для сборки



одного конечного продукта, полученного из нескольких мест по всему миру. Сырье, необходимое для производства этих подкомпонентов, может также поступать из разных стран и континентов, а затем готовые / полуфабрикаты могут потребоваться для перевозки по всему миру. Эта огромная зависимость от логистики делает импорт, производство и экспорт трудным процессом в случае нарушения работы цепочек поставок.

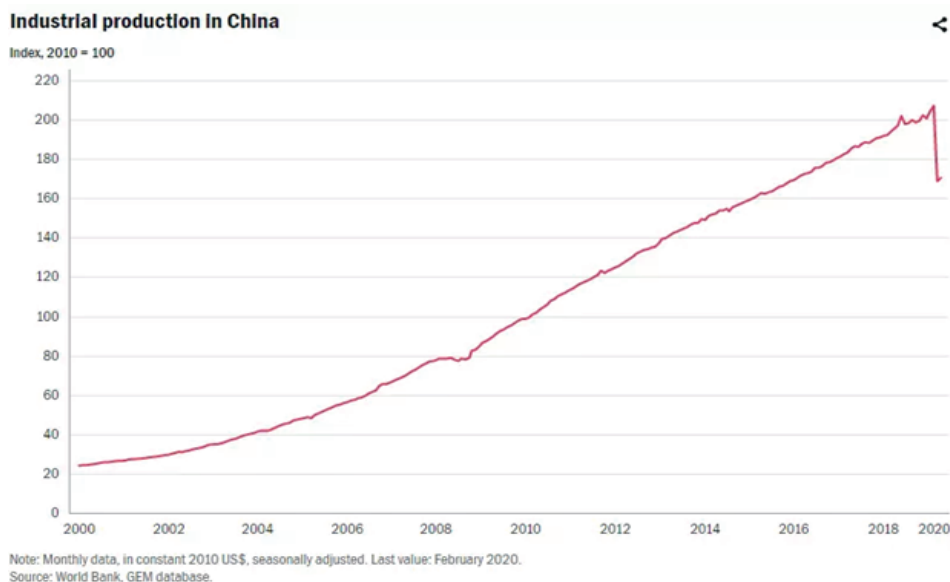


Рис. 1. Динамика промышленного производства Китая

Рассмотрим соответствующий пример в текущей ситуации: Индия импортирует более половины своих активных фармацевтических ингредиентов из Китая. Между индийским правительством, выборочно ограничивающим импорт API, и логистическими проблемами, созданными COVID-19, фармацевтической промышленности Индии будет трудно поддерживать свои экспортные показатели. Учитывая, что Индия является крупнейшим поставщиком генерических лекарств в мире, это может очень легко привести к глобальному дефициту.<sup>4</sup>

Это снижение было серьезным во всем мире, за исключением Северной Америки, где торговля уже падала в течение более года из-за продолжающихся торговых споров между США и Китаем. Ситуация резкого сокращения потока товаров, полученных из Китая, схожа, если взглянуть на многочисленные отдельные европейские страны, включая Австрию, Францию, Германию, Италию и Испанию. Около 51 тыс. иностранных компаний, в основном североамериканских компаний,

имеют прямых поставщиков в Китае в регионах, наиболее пострадавших от коронавируса. Более 5 миллионов компаний по всему миру имеют как минимум одного поставщика второго уровня, который поставляет одного из своих поставщиков в эти регионы.<sup>5</sup>

Падение производственной активности, лежащее в основе многих глобальных цепочек поставок, неизбежно сказывается на производителях и потребителях. В глобально интегрированном мире стремление к эффективности привело к растущей консолидации производства в странах с более низкой стоимостью – в основном в Китае, Тайване, Вьетнаме или других странах с низкой стоимостью. С началом пандемии в Китае и поражением стран по всему миру, а также вытекающими отсюда последствиями и дефицитом, необходимость распределения рисков стала более очевидной, чем когда-либо.<sup>6</sup>

С точки зрения изменения цепочки поставок, сдвиги, связанные с прошлыми кризисами, такими как вспышка тяжелого острого респираторного синдрома в 2003 году или атипичная пневмония, охватили всю Азию; ядерная катастрофа на Фукусиме в 2011 году; или наводнения в Таиланде 2011 года не имели таких негативных последствий как в нынешней эпидемии. Эти события потрясли определенные компании в течение относительно короткого времени, но воздействие коронавируса может быть гораздо более устойчивым. Более того, вирус, формально известный как Covid-19, влияет как на предложение, так и на спрос, поэтому потенциальные угрозы серьезнее, чем те, которые произошли ранее. Это особенно верно из-за наблюдавшегося ранее экономического роста Китая после кризиса атипичной пневмонии как мощного производителя и обладателя основного мирового потребительского рынка.

Сегодняшние цепочки поставок являются глобальными и более сложными, чем в 2003 году. Мало того, что китайские фабрики пострадали из-за блокировки межфирменных связей и карантина, на производственных площадках в других странах уже не хватает запчастей для изделий, собранных в Китае. Например, Apple Inc. работает с поставщиками в 43 странах, все из которых получают компоненты от контрактных производителей Apple в Китае.<sup>7</sup>

Китай является гораздо крупным игроком в мировой экономике. Трудно думать о многих товарах, которые не проходят через эту главную экономику. С запутанными и сложными цепочками поставок закрытие предприятий в Китае будет иметь далеко идущие последствия. Перебои в Китае немедленно повлияют на цепочки поставок и, в частности, на те, которые основаны на скорости при использовании воздушных перевозок. Более длинные и особенно медленные (например, контейнеровозы) цепочки поставок не почувствуют воздействия немедленно, так как дефицит в цепочке поставок займет несколько недель.

Чтобы продемонстрировать проблемы сложности и прозрачности цепочки поставок, менеджеры по снабжению и поставщикам сейчас выясняют, какие ком-



пании работают в Ухане и его окрестностях с целью получить ответ: является ли какая-либо из этих компаний поставщиком одного из компонентов в корпоративной цепочке поставок? В большинстве случаев полученный ответ является отрицательным и только время может дать ответы.

В случае с коронавирусом существует другой уровень воздействия: перемещение работников. Так как эффект имел место прямо во время китайского Нового года, многие сотрудники, которые работают в других производственных центрах, таких как Гуандун и Шэньчжэнь, фактически живут в Ухане или в любой другой области карантина. Они не могли вернуться к работе немедленно. В результате в других местах Китая производство замедлилось, что имело далеко идущие последствия. В частности, некоторые фирмы закрыли деятельность в Китае, по крайней мере временно, например, General Motors, Toyota и Volkswagen. Фирмы по всему миру начинают ощущать более широкие последствия. Например, Hyundai была первой автомобильной фирмой за пределами Китая, которая остановила производство из-за нехватки компонентов.

Конечно, пока еще слишком рано давать полную количественную оценку последствиям сбоев в цепочке поставок, вызванных пандемией коронавируса. Однако уже сейчас ясно, что начальный спад производства и торговли, наблюдаемый в Китае, окажет сильное воздействие на страны, задействованные в глобальном производственном процессе, поскольку большинство стран в настоящее время ввели ограничения на передвижение людей для борьбы с распространением вируса. Обусловленное этим снижение спроса из-за введенных ограничений на передвижение людей в сочетании с опасениями по поводу здоровья и безопасности работников привело к закрытию предприятий, что негативно скажется на работе целых глобальных цепочек поставок. В случае с Китаем, первой страной, пережившей полный цикл эпидемии, производителям теперь приходится сталкиваться с двойными негативными последствиями: с одной стороны они сами закрываются или приостанавливают деятельность, а с другой снижается спрос со стороны потребителей. Если такая практика будет продолжаться, как в Китае, так и во всем мире, то это действительно может увеличить риск того, что в глобальном производстве будет спад по нисходящей тенденции, что, возможно, нанесет значительный ущерб функционированию многих глобальных цепочек поставок.

Это также повлияет на сроки выполнения поставок. Ранее доставка грузов морским транспортом из Китая в США или Европу занимала в среднем 30 дней. А в настоящее время указанные сроки значительно превышены. Некоторым производителям приходится сдерживать производство на своих заводах за пределами Китая, и этот список с каждым днем становится все длиннее. Например, фирма Fiat Chrysler Automobiles NV объявила в феврале 2020 г., что «она временно прекращает производство на автозаводе в Сербии, потому что не может получить части из Китая»<sup>8</sup>. Аналогичным образом, компания Hyundai заявила, что она «решила

приостановить работу своих производственных линий на своих заводах в Корее ... из-за перебоев в поставках деталей, вызванных вспышкой коронавируса в Китае».<sup>9</sup> Эта проблема также имеет большое значение в сфере высоких технологий: в частности, 17 февраля компания Apple объявила, что ожидает, что ее квартальная прибыль будет ниже, чем ожидалось ранее. Компания ссылается на две проблемы: ограниченное мировое предложение iPhone и значительное падение спроса на китайских рынках.

Другие отрасли промышленности также пострадали от этого двойного удара. Один мировой производитель упакованных потребительских товаров объявил, что его продажи в Китае в феврале 2020 г. на 50% ниже, чем в феврале 2019 года. Серьезная проблема сформировалась на таком необычном рынке как рынок свадебных платьев, многие из которых производятся в Китае и продаются по всему миру. Нынешнее закрытие китайских производственных мощностей, специализирующихся на этих товарах, приведет к значительному дефициту поставок на предстоящий летний свадебный сезон.

Расширяющаяся эпидемия коронавируса уже затрагивает морские порты. Как отмечает А. Кастелейн, генеральный директор роттердамской гавани: «Эффект коронавируса уже виден; количество отправок из китайских портов в эти дни сократилось на 20%, а активность во французском порту Гавр также замедляется и может упасть на 30% в течение двух месяцев».<sup>10</sup>

Существенное влияние коронавирус может оказать на глобальные цепочки поставок продовольствия. При этом в большей мере пострадают страны, в которых велика доля импорта. Отмечается, что во всем мире в ближайшее время может ощущаться дефицит на некоторые виды товаров. Причина в том, что из-за пандемии коронавируса и связанных с ней ограничений, производители и поставщики вынуждены менять схемы работы. Эти изменения не могут не сказаться на потребителях. Резкий рост потребления в связи с распространением коронавируса в одних странах, может привести к голоду в других. Чтобы избежать дефицита продовольствия, правительства должны укреплять механизмы социальной защиты для поддержания доступа к продовольствию, поддерживать национальное сельское хозяйство. В самом тяжелом положении могут оказаться Венесуэла, Алжир, Мавритания и фактически весь Ближний Восток, где доля импорта в потреблении превышает 50%. Увереннее всего себя чувствуют Австралия, Канада и Аргентина. Россия и США занимают промежуточное место, так как, например, в нашей стране производят больше всего пшеницы.

К тому же стоит отметить, что негативные последствия не ограничивают свое влияние только на производство и торговлю, но быстро распространяются и на инвестиции. Так, Международный валютный фонд (МВФ) сообщил о значительном оттоке капитала в размере 83 млрд долл. США с развивающихся рынков, что было самым большим оттоком, когда-либо зарегистрированным. В то же время беспре-





цедентное число из более чем 80 стран обратилось за экстренным финансированием.<sup>11</sup> Хотя прямые иностранные инвестиции (ПИИ) обычно считаются менее волатильными, влияние COVID-19 на них будет значительным. В своем последнем прогнозе ЮНКТАД оценивает сокращение глобальных прямых иностранных инвестиций на 30-40 процентов в период 2020-21 годов на основе последних изменений в доходах основных транснациональных корпораций.<sup>12</sup>

Таким образом, следует ожидать, что последствия от коллапса спроса и производства во многих промышленно развитых странах и оттоке капитала и инвестиций из развивающихся стран будет иметь гораздо более продолжительные последствия для мирового производства, чем временные сбои в цепочке поставок, вызванные COVID-19.

На каждом уровне цепочки поставок снижение спроса вызывает большее снижение заказов от поставщиков. Каждая компания полагает, что ей необходимо быстро сократить производство, чтобы приспособиться к сокращению продаж и отработать свои раздутые запасы. Наиболее уязвимыми компаниями являются мелкие и заемные поставщики в цепочке поставок, которые могут потерпеть крах.

Генеральный директор корпорации Ford Motor Co. А. Мулалли в 2008 г. пытался смягчить надвигающиеся негативные последствия финансового кризиса, призывая американских законодателей спасти своих конкурентов. Он утверждал, что если продавцы автомобильных деталей первого уровня потерпят разорение, то их поставщики также потерпят разорение, и так далее, что затронет всю автомобильную промышленность США.<sup>13</sup> По нашему мнению, чтобы избежать длительных экономических трудностей в глобальной экономике, в международном сообществе должна быть разработана скоординированная политическая реакция, за которую выступают Организация Объединенных Наций и другие многосторонние политические институты. Это, возможно, может стать наиболее перспективным и многообещающим выходом из экономического кризиса.<sup>14</sup> Однако до сих пор в дискуссиях о текущих и будущих стратегических действиях и решениях все чаще звучат призывы к пересмотру на национальном уровне устоявшихся экономических моделей, в частности в отношении международного производства товаров и глобальных цепочек поставок. В ряде развитых стран ведущие правительственные политики призвали переосмыслить подходы своих компаний к международному аутсорсингу производства с тем, чтобы избежать будущих проблем с поставками при одновременном повышении неустойчивости цепочек поставок. Например, министр экономики и финансов Франции призвал правительства стран ЕС пересмотреть свой подход к производственно-сбытовым цепочкам, чтобы обеспечить «суверенные» и «независимые» поставки.<sup>15</sup> Эта точка зрения приобрела еще большую популярность среди других высокопоставленных политиков и экономистов.

Указанные призывы к «суверенным» или «национальным» цепочкам поставок предполагают, что компании должны пересмотреть распределение производства



по всему миру. Ранее международный аутсорсинг во многих случаях был обусловлен стремлением транснациональных компаний оптимизировать свою деятельность путем минимизации издержек, сокращения запасов и повышения эффективности использования активов. Во всяком случае, COVID-19 показывает, что, возможно, слишком неочевидно основывать решения о местах производства исключительно на таких экономических факторах. Многие компании, возможно, не в полной мере осознают свою уязвимость перед глобальными потрясениями через свои отношения в цепочке поставок и связанные с этим издержки. Это, несомненно, может быть отражено в будущих оценках рисков компаний до того, как они решат перенести производство или когда они вновь будут рассматривать местоположения своих предприятий.

Однако существенная трансформация международных цепочек поставок сопряжена с риском дальнейшего уменьшения диверсификации поставщиков в мировой экономике и сокращения возможностей для развивающихся стран, особенно стран за пределами Юго-Восточной Азии, получать выгоды от потоков капитала, связанных с глобальными цепочками поставок, и доступа к международным рынкам, человеческому капиталу и технологиям. Такое развитие событий почти наверняка нанесет значительный ущерб по индустриализации в развивающихся странах и будет препятствовать социально-экономическому прогрессу, который был отмечен во многих развивающихся регионах в последние годы.

Хотя правительства и учреждения здравоохранения во всем мире работают над тем, чтобы остановить распространение коронавируса, импортеры и экспортеры пытаются справиться с растущим воздействием пандемии на их цепочки поставок. Несмотря на прошлые уроки, извлеченные из вспышки атипичной пневмонии в 2003 году и цунами в Фукусиме в 2011 году о скрытых слабостях в их цепочках поставок, компании сталкиваются с проблемами управления проблемами логистики, вытекающими из стратегий выбора поставщиков и управления рисками.

Какие же меры менеджеры транснациональных компаний намерены принять, чтобы минимизировать последствия коронавируса? В первую очередь, предлагается скорректировать производственные мощности и географию поставок в соответствии с меняющимися условиями. Риски, связанные с использованием зарубежных поставщиков предлагается учитывать и по возможности минимизировать. Считается целесообразным повысить гибкость транспортно-логистических операций, разрабатывать планы действий в чрезвычайных ситуациях для подготовки к возможному закрытию дополнительных транспортно-логистических режимов и каналов. Предприятия начали готовить планы на случай скорейшего восстановления экономики затронутых регионов. При этом в регионах ограничения поставок сменятся очевидно ограничениями производственных мощностей. Считается важным как можно раньше распланировать снабжение, обеспечить запасы на этап восстановления и обеспечить необходимые транспортно-логистические мощности.



Столкнувшись с таким большим количеством неизвестных, компании разрабатывают «разумные» меры «на всякий случай», чтобы подготовиться к воздействию коронавируса. По мнению Й. Шефи, директора Центра транспорта и логистики Массачусетского технологического института в каждой компании было бы целесообразно предпринять следующие мероприятия:

1. Создать в рамках компании специальный центр управления чрезвычайными ситуациями. На данный момент он может быть виртуальным, но должен включать в себя четкий список участников с четкими правилами принятия решений в случае пандемии.

2. Пересмотреть портфель продуктов компании и клиентскую базу, чтобы установить приоритеты. Если производственные мощности компании будут уменьшены, то необходимо выработать правила, в соответствии с которыми должны производиться необходимые товары и каким клиентам продукция должна поставляться в первую очередь.

3. Провести анализ возможностей поставщиков, чтобы определить – кто из них изготавливает «критически» необходимые части? Есть ли альтернативные источники? Каковы возможности альтернативных поставщиков по расширению производства?

4. При планировании деятельности фирмы необходимо, в первую очередь, обеспечить достижение плановых показателей по максимизации денежного потока, а не прибыли.

5. Поддерживать связь с федеральными и местными властями, а также с партнерами и коллегами из стран Юго-Восточной Азии.<sup>16</sup>

В долгосрочной перспективе, крупные компании вынуждены будут подумать об организации поставок из разных регионов, чтобы минимизировать риски. Избыточность источников поставок важна, потому что риск концентрации производства в одной точке или одном регионе может оказаться выше, чем изначально предполагалось.

В этой связи важным представляется задача по мониторингу уровня товарных запасов, в частности компонентов и промежуточных узлов и деталей на складах фирмы. Целесообразным представляется создание систем раздельного хранения запасов, используя многоэтапный подход к оптимизации производственного процесса, который поможет предотвратить дефицит. Необходимо учитывать транспортно-логистические риски. Для наиболее важных каналов поставок и дистрибуции компаниям следует выявлять альтернативные маршруты и режимы, учитывая потенциальные последствия появления «черных лебедей» – труднопрогнозируемых и редких событий, которые имеют значительные последствия. В этой связи со стороны государств необходима поддержка компаний, пострадавших от нарушения глобальных цепочек поставок путем возможного субсидирования, снижении налогов, введения налоговых каникул или же других мер финансовой поддержки

Разработка методики трансформации цепочки поставок в связи с распространением пандемии коронавируса может оказаться сложной задачей, учитывая масштабы и скорость распространения пандемии. В этой связи руководители отделов межфирменной кооперации стремятся смягчать появляющиеся нарушения производственного цикла из-за нехватки комплектующих деталей, поставляемых сторонними поставщиками. По нашему мнению, изменения в характере поставок могут происходить следующим образом.

1. Переосмысление структуры и направлений поставок узлов и компонентов. Используемые в настоящее время конструкции цепочек поставок исходят из принципа «один размер подходит всем», следуя предположению, что сырье легко доступно для поставок и переработки во всех странах мира. Надо признать, что хотя организаторы международных производственных цепочек используют модели с максимально невысокой стоимостью обслуживания, недавняя напряженность в торговле между Китаем и США и современная пандемия коронавируса вызвали глубокие изменения в глобальной логистической среде. В этих условиях компании скорее всего вынуждены будут стремиться оптимизировать производственные и распределительные возможности своей цепочки поставок. В частности, производственные компании могут рассмотреть возможности диверсификации снабжения за счет более широкого привлечения производственных мощностей местных источников снабжения на каждом из своих основных рынков, а не полагаться на один источник. В некоторых компаниях менеджеры цепочки поставок осознают риски, связанные с использованием одного источника, но не меняют имеющихся поставщиков, опасаясь роста издержек снабжения. Чтобы предотвратить возникновение кризисных ситуаций в будущем, компании расширяют исследования возможностей поставщиков в разных географических точках с целью переадресации поставок из затронутых стран или рассмотрения возможности использования вторичных источников кооперационных поставок для смягчения воздействия возникающих непредвиденных обстоятельств. Это может помочь в дальнейшей диверсификации цепочек создания стоимости.

2. Стремление к предупреждению непредвиденного возникновения рисков.

Хотя многие глобальные фирмы признают ценность плана управления рисками, возможные предупреждающие меры при отсутствии кризисной ситуации часто находятся в нижней части шкалы приоритетов. Согласно оценкам Института глобальной цепочки поставок университета Теннесси, только 25% компаний включают возможное появление риска в анализ возможного снижения эффективности цепочек поставок. Любая глобальная производственная цепочка поставок включает этапы, содержащие некоторые зависимости, и фирмы могут активно управлять возможностями динамики процесса на каждом этапе с помощью своих планов противодействия появлению и предупреждению рисков. Например, во многих компаниях проводится анализ наличия товарных запасов, но также важно понимать, как ограничения на импорт из Китая повлияют на состояние этих за-



пасов и регулярность новых поставок. Компании вынуждены ныне рассчитывать изменение спроса в ближайшие недели, с учетом уменьшения пропускной способности воздушных судов из-за отмены рейсов и более высокий спрос на логистику из-за возникновения задержек в поставках комплектующих.

3. Компании начинают разрабатывать перспективные планы на случай возникновения пандемии, вовлекая при этом в эти планы своих поставщиков.<sup>17</sup>

Вспышка COVID-19 показала, насколько тесными стали взаимосвязи между регионами мира, насколько субъекты в мировой экономике и внешней торговле взаимосвязаны, при этом крайне зависимы от глобальных цепочек поставок. Следовательно, по мере эволюции глобальных рисков компании будут стремиться корректировать стратегию взаимодействия с поставщиками с цепочками поставок. Эффективное управление ими покажет способность компании противостоять вызовам времени. В первую очередь важно обеспечить безопасность сотрудников и принять первоочередные меры по стабилизации цепочки поставок.

Нарушение глобальных цепочек поставок из-за COVID-19 может остаться долгосрочной проблемой. Пандемия коронавируса требует активизации усилий по укреплению многосторонних подходов к разработке политики и оказанию странам помощи в поиске других путей обеспечения инклюзивного и устойчивого развития.<sup>18</sup>

\* \* \*

Несмотря на относительно невысокую вовлеченность российских компаний в глобальные цепочки добавленной стоимости, некоторым отечественным предприятиям удастся участвовать в глобальном производстве. Так, например, практически все заводы по сборке автомобилей, расположенные в России (которые во многих случаях принадлежат дочерним компаниям ведущих транснациональных корпораций) импортируют значительную часть промежуточных компонентов из-за рубежа. В частности, «АвтоВАЗ» – ведущая российская автомобилестроительная компания, использующая импортные запчасти, – объявила о своем стремлении расширить свою деятельность за рубежом. На основе маркетинговой стратегии, разработанной специалистами Renault, «АвтоВАЗ» планирует завоевать рынки стран СНГ и дальнего зарубежья.

Примеры участия России в глобальных цепочках добавленной стоимости также можно найти в отраслях пищевой и сельскохозяйственной промышленности. Например, заводы по производству жевательной резинки, расположенные в России, получают сырьевые материалы – специальную полимерную основу – из Турции, а конечные продукты продаются на внутреннем рынке и экспортируются во многие страны СНГ.

В отрасли сельского хозяйства Россия является ключевым поставщиком пшеницы для государств Ближнего Востока и Северной Африки. По сравнению с другими государствами-производителями пшеницы Россия имеет более низкие из-

держки производства, обеспечивая более дешевую альтернативу традиционным экспортерам, таким как Соединенные Штаты, в том числе благодаря более близкому географическому расположению к странам этого региона (более низкие логистические издержки). Пшеница, произведенная в России, экспортируется в страны Ближнего Востока и Северной Африки, перерабатывается (производство мучных изделий, корм для животных) и в дальнейшем реализуется на зарубежных рынках этих стран<sup>19</sup>.

Примером вовлеченности России в глобальные схемы международной межфирменной кооперации также может служить участие отечественных производителей в отрасли фармацевтики. Большинство лекарств на российском рынке производится за границей, затем поставляется в Россию для дальнейшей расфасовки, упаковки и дистрибуции. Так, например, лекарство, произведенное в Германии, поставляется как промежуточный компонент на отечественный завод в Калуге, где происходит финальная стадия производственного процесса – фасовка и упаковка, после чего лекарство реализуется на российском рынке за счет отечественных дистрибьюторов.

Еще одним примером участия России в глобальном производстве является деятельность корейской компании Dongwha Holdings. Компания покупает бумагу (которая, скорее всего, производится из российской древесины) в Финляндии и использует ее для производства бумажной продукции внутри страны. Затем крафт-бумага экспортируется в Россию, где она используется для производства фанеры с горячим прессованием. Далее данная продукция возвращается в Республику Корея, где компания использует его, для строительства небоскребов. С помощью данного материала было построено большое количество высоких зданий в Сеуле<sup>20</sup>.

При этом Россия участвует в глобальных цепочках создания стоимости в области самолетостроения, двигателестроения, автомобилестроения, животноводства и др. преимущественно на стадии конечного производства и дистрибуции. То есть своим партнерам по международной межфирменной кооперации она интересна, прежде всего, как рынок сбыта. Хотя есть и исключения – поставки российских титановых изделий для компаний Boeing и Airbus, двигателей для американских ракет. Если говорить о структуре российского экспорта, то в нем значительную долю занимают продукты нефтегазовой отрасли. По имеющимся данным, например, в 2009 г. экспорт промежуточных товаров из России, использовавшихся в дальнейшем для экспорта в третьи страны, составлял 43%, а импортируемые ресурсы, использовавшиеся в экспорте, – всего 7%<sup>21</sup>

Таким образом, Россия участвует в глобальных цепочках добавленной стоимости по целому ряду направлений: поставка сырьевых ресурсов, сельскохозяйственной продукции, выполнение отдельных производственных процессов в пищевой и фармацевтической промышленности, в обрабатывающей промышленности, в отраслях двигателестроения и самолетостроения. Однако на сегодняшний день по-



тенциал участия России в глобальных цепочках добавленной стоимости раскрыт не до конца, поэтому необходима разработка дальнейшей стратегии развития участия страны в этой области, которая будет включать в себя модернизацию производственных мощностей, внедрение инновационных технологий и ноу-хау в производство. Данные инициативы помогут России занять более выгодные позиции внутри системы международной межфирменной кооперации, которые позволят создавать большие объемы добавленной стоимости, а также увеличить долгосрочные выгоды от участия в международном разделении труда.

**ПРИМЕЧАНИЯ:**

<sup>1</sup> Global value chains and industrial development: Lessons from China, South-East and South Asia. Vienna: UNIDO. // URL: [https://www.unido.org/sites/default/files/files/2018-06/EB-ООК\\_GVC.pdf](https://www.unido.org/sites/default/files/files/2018-06/EB-ООК_GVC.pdf)

<sup>2</sup> Китай экспортирует более 50% мировой технологической цепочки поставок; поэтому ожидается, что глобальный технологический сектор столкнется с серьезными сбоями из-за распространения коронавируса и его воздействия на производство в Китае. Вспышка уже привела к снижению производства смартфонов на 12%, в то время как производство умных часов показало снижение примерно на 16%. Ноутбуки, ПК и интеллектуальные колонки - это некоторые другие продукты, которые значительно снизились. // How COVID-19 Will Impact the Technology Supply Chain // <https://www.gerp.com/mind/blog/how-will-the-coronavirus-impact-the-technology-supply-chain>

<sup>3</sup> General Administration of Customs, China (2020). // URL: <http://english.customs.gov.cn/statics/report/monthly.html>

<sup>4</sup> Sengupta A. Impact Of COVID-19 On Global Supply Chains and Opportunities In the Post-COVID World // <https://www.entrepreneur.com/article/349229>

<sup>5</sup> Bohineust A. Le coronavirus perturbe les chaînes de fabrication de la planète // <https://www.lefigaro.fr/conjoncture/le-coronavirus-perturbe-les-chaines-de-fabrication-de-la-planete-20200216>

<sup>6</sup> Sengupta A. Impact Of COVID-19 On Global Supply Chains and Opportunities In the Post-COVID World // <https://www.entrepreneur.com/article/349229>

<sup>7</sup> Sheffi Yossi Commentary: Supply-Chain Risks From the Coronavirus Demand Immediate Action // <https://www.wsj.com/articles/commentary-supply-chain-risks-from-the-coronavirus-demand-immediate-action-11582054704>

<sup>8</sup> Haren P. , Simchi-Levi D. How Coronavirus Could Impact the Global Supply Chain by Mid-March // <https://hbr.org/2020/02/how-coronavirus-could-impact-the-global-supply-chain-by-mid-march>

<sup>9</sup> Haren P. , Simchi-Levi D. How Coronavirus Could Impact the Global Supply Chain by Mid-March // <https://hbr.org/2020/02/how-coronavirus-could-impact-the-global-supply-chain-by-mid-march>

<sup>10</sup> Haren P. , Simchi-Levi D. How Coronavirus Could Impact the Global Supply Chain by Mid-March // <https://hbr.org/2020/02/how-coronavirus-could-impact-the-global-supply-chain-by-mid-march>



<sup>11</sup> IMF Managing Director Kristalina Georgieva's Statement Following a G20 Ministerial Call on the Coronavirus Emergency. Press Release No. 20/98 (23 March 2020). // URL: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2020/03/23/pr2098-imf-managing-director-statement-following-a-g20-ministerial-call-on-the-coronavirus-emergency>

<sup>12</sup> UNCTAD. (2020) Impact of the Covid-19 Pandemic on Global FDI and GVCs. Global Investment Trends Monitor No. 35 (Special Issue March 2020). // URL: [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/diaeiainf2020d3\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/diaeiainf2020d3_en.pdf)

<sup>13</sup> Sheffi Yossi Commentary: Supply-Chain Risks From the Coronavirus Demand Immediate Action // <https://www.wsj.com/articles/commentary-supply-chain-risks-from-the-coronavirus-demand-immediate-action-11582054704>

<sup>14</sup> United Nations. (2020) UN launches COVID-19 plan that could 'defeat the virus and build a better world'. UN News. 31 March 2020. // URL: <https://news.un.org/en/story/2020/03/1060702>

<sup>15</sup> Le Maire, Bruno. (2020) European industrial sovereignty. Minister Bruno Le Maire's speech - International press conference. 2 April 2020 // URL: <https://www.gouvernement.fr/en/european-industrial-independence>

<sup>16</sup> Sheffi Yossi Commentary: Supply-Chain Risks From the Coronavirus Demand Immediate Action // <https://www.wsj.com/articles/commentary-supply-chain-risks-from-the-coronavirus-demand-immediate-action-11582054704>

<sup>17</sup> Chen J. Three Supply Chain Lessons for Businesses Coping with COVID-19 // <https://www.globaltrademag.com/three-supply-chain-lessons-for-businesses-coping-with-covid-19/>

<sup>18</sup> OECD/WTO Trade in Value Added (TiVA) - December 2016 - [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TIVA\\_2016\\_C1#](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TIVA_2016_C1#)

<sup>19</sup> T. Yalch, G. Ahmed, D. Hamrick. Comparing Russia's and Ukraine's Wheat GVC. - 2015 - URL: [https://sites.duke.edu/minerva/files/2013/08/5.19.15\\_Russia-Ukraine-Wheat-GVC\\_FINAL.pdf](https://sites.duke.edu/minerva/files/2013/08/5.19.15_Russia-Ukraine-Wheat-GVC_FINAL.pdf) P.6.

<sup>20</sup> См. Подробнее: A better future through challenge and innovation. Dongwha Holdings.- 32P.

Sergei F. Sutyurin, Alexandra G. Koval and Olga Y. Trofimenko. Integrating into the multilateral trading system and global value chains: the case of Russia - 2014 - URL: [https://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/cmark\\_chap7\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/cmark_chap7_e.pdf) P. 110

<sup>21</sup> Дементьев В.Е., Новикова Е.С. Устюжанина Е.В. Место России в глобальных цепочках создания стоимости. // Национальные интересы: приоритеты и безопасность 2016. 01 (2016) С.20.

### БИБЛИОГРАФИЯ:

1. Коронавирус проникает в глобальные цепочки поставок // URL: <https://www.if24.ru/koronavirus-pronikaet-v-globalnye-tsepochki-postavok/> (Koronavirus pronikaet v global'ny'e serpochki postavok)

2. Скованные одной целью: как спасти цепочки поставок от коронавируса // URL: <https://pro.rbc.ru/news/5e7ba4fa79471a47d820d4> (Skovanny'e odnoj cel'yu: kak spasti serpochki postavok ot koronavirusa)





3. Пандемия может серьезно нарушить глобальные цепочки поставок продовольствия // URL: <https://expert.ru/2020/03/31/vtoroj-vsadnik-apokalipsisa-vsled-za-epidemiej-na-mir-nadvigaetsya-prodovolstvennyj-defitsit/> (Pandemiya mozhet ser'ezno narushit' global'ny'e cepochki postavok prodovol'stviya)
4. Коронавирус изменит логистику и глобальные цепочки поставок // URL: <https://gmk-center/opinion/koronavirus-izmenit-logistiku-i-globalnye-cepochki-postavok/> (Koronavirus izmenit logistiku i global'ny'e cepochki postavok)
5. The Coronavirus and its impact on global supply chains // URL: [https://wwwfr.uni.lu/universite/actualites/a\\_la\\_une/the\\_coronavirus\\_and\\_its\\_impact\\_on\\_global\\_supply\\_chains](https://wwwfr.uni.lu/universite/actualites/a_la_une/the_coronavirus_and_its_impact_on_global_supply_chains)
6. The new coronavirus could have a lasting impact on global supply chains // URL: <https://www.economist.com/international/2020/02/15/the-new-coronavirus-could-have-a-lasting-impact-on-global-supply-chains>
7. Supply-chain recovery in coronavirus times—plan for now and the future // URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/supply-chain-recovery-in-coronavirus-times-plan-for-now-and-the-future>
8. The impact of the coronavirus on supply chain and logistic» // URL: <https://www.bloomberg.com/professional/blog/the-impact-of-the-coronavirus-on-supply-chain-and-logistics/>
9. L'impact du coronavirus sur l'économie mondiale // URL: <https://www.grenoble-em.com/actualite-limpact-du-coronavirus-sur-leconomie-mondiale>
10. Quel impact de l'épidémie de coronavirus sur l'économie mondiale ? // URL: [https://www.rtbf.be/info/economie/detail\\_coronavirus-les-bourses-mondiales-s-effondrent-face-a-l-avancee-du-coronavirus?id=10440582](https://www.rtbf.be/info/economie/detail_coronavirus-les-bourses-mondiales-s-effondrent-face-a-l-avancee-du-coronavirus?id=10440582)

