

2. World Trade Statistical Review 2021: вебсайт. URL: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2021_e/wts21_toc_e.htm (дата звернення: 30.01.2022).

3. Державна служба статистики України: вебсайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 29.01.2022).

МЕТОД КАРТОГРАФУВАННЯ МЕРЕЖ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ У ПРАКТИЦІ СУЧАСНИХ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

І. В. МІЛЬКІН, старший викладач кафедри економіки
А. Є. АЧКАСОВ, д-р екон. наук, проф., проф. кафедри економіки
*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова, м. Харків, Україна*

Ніколи не можна передбачити поява глобальних криз. Спалах коронавірусу є цьому підтвердженням. Зараз, через два роки після початку поширення COVID-19, компанії посилено займаються розробкою й модифікацією своїх бізнес-процесів. Багато хто з них урахують позитивний досвід інших компаній і будуть більше приділяти увагу вивченню структури своїх ланцюгів поставок.

Уже зараз стає ясно, що слід починати діяти до того, як відбудеться збій у роботі ланцюга поставок, лише корегуючи свої дії, замість того, щоб починати розробку плану щораз, коли трапляється криза.

Для цього необхідно розробити план забезпечення безперервності всіх своїх бізнес-процесів. Такі плани повинні визначати дії співробітників компанії в непередбачених ситуаціях і стосуватися таких областей, як постачання, рух грошових коштів, транспорт і зв'язок. Також варто утягувати своїх постачальників і клієнтів у розробку таких планів. У резервний план доцільно включати й непередбачені видатки на підвищення кваліфікації співробітників, організацію віддаленої праці роботою й автоматизацію виробничих процесів.

Після землетрусу і цунамі в Японії в березні 2011 року більшість компаній змогли досить швидко оцінити наслідки аварії на АЕС «Фукусіма» для своїх постачальників першого рівня, але вони навіть не припускали, який буде масштаб проблем для постачальників другого та третього рівнів з постраждалого регіону. Цей випадок показав компаніям необхідність складання спеціальної карти мереж постачальників усіх рівнів.

На початку 2020 року китайські компанії, які знали, що частина їх ланцюга постачань перебуває в постраждалих районах Ухань і Хубей, не стали витрачати час на пошук і очікування інформації, а відразу приступили до розробки стратегії з пошуку альтернативних постачальників необхідної сировини й деталей [1].

Цьому сприяв згаданий вище метод картографування мереж постачальників компанії. Ціль складання такої карти – простежити весь ланцюжок постачальників, щоб виявити сховані погрози, про які компанія

може не здогадуватися. Такі компанії краще розбираються в структурі своїх ланцюгів постачань, і якщо буде потреба, можуть раніше інших почати скуповувати наявні в постачальника запаси або відразу перемкнутися на альтернативних постачальників необхідної сировини й компонентів. Картографування мереж постачальників дозволяє компанії протягом декількох годин проаналізувати, як їх ланцюжок постачань може бути порушений в найближчі дні, тижні та місяці у разі настання кризової ситуації.

На думку експертів, для складання карт ланцюгів постачань рекомендується вибрати п'ять кращих продуктів з погляду витрат, який вони приносять компанії, і далі розглянути всі рівні постачальників компонентів для цих продуктів. Карта повинна містити інформацію про всі види діяльності постачальника, а також про можливих альтернативних постачальників і періоді часу, через який альтернативний постачальник може почати відвантаження [2].

Також багато компаній при складанні контракту з новими постачальниками почали включати пункт, що вимагає від постачальника щорічно брати участь у складанні карт ланцюжків постачальників. У разі виникнення форс-мажорних ситуацій ця інформація може бути використана в якості дорожньої карти для виходу з кризи. У контракті також можуть бути прописані очікувані строки відновлення після кризових ситуацій і методи виходу з них.

Однак багато компаній ігнорують цей метод, тому що бояться труднощів і більших фінансових витрат, з якими вони можуть зіштовхнутися при складанні мережі постачальників. Це дійсно дуже трудомісткий процес. Одна з японських компаній-виробників напівпровідників поділилася інформацією про те, що її команді фахівців з 100 людей треба було більше року, щоб скласти мережу своїх постачальників на всіх рівнях ланцюга. Компанія прийшла до необхідності цієї стратегії саме після землетрусів і цунамі в 2011 році [2].

Але як показує досвід, ті компанії, які раніше інвестували в картографування своїх мереж постачання, виявилися більш підготовлені до пандемії й подальшим її наслідкам. Знаючи, у якій частині ланцюга може відбутися збій і на які товари це може вплинути, у підприємств є час для розробки стратегії запобігання й пом'якшення наслідків.

Складання карти постачальників також може допомогти компанії зрозуміти свої вразливі сторони. Видатки на цей процес будуть компенсовані зниженням залежності від запасів і людського фактору. Гнучкий ланцюг постачань надаватиме безумовну перевагу.

Література:

1. Linton T., Vakil B. Coronavirus Is Proving We Need More Resilient Supply Chains. URL: <https://hbr.org/2020/03/coronavirus-is-proving-that-we-need-more-resilient-supply-chains> (дата звернення 31.01.2022).
2. Choi N. Y., Rogers D., Vakil B. Coronavirus Is a Wake-Up Call for Supply Chain Management. URL: <https://hbr.org/2020/03/coronavirus-is-a-wake-up-call-for-supply-chain-management> (дата звернення 31.01.2022).