



**КОНФЕРЕНЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ  
ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ  
ПО ТОРГОВЛЕ И РАЗВИТИЮ**

Distr.  
GENERAL

TD/B/COM.3/79  
20 December 2006

RUSSIAN  
Original: ENGLISH

**СОВЕТ ПО ТОРГОВЛЕ И РАЗВИТИЮ**

Комиссия по предпринимательству, упрощению деловой  
практики и развитию

Одиннадцатая сессия

Женева, 19-23 февраля 2007 года

Пункт 3 предварительной повестки дня

**РОЛЬ ГЛОБАЛЬНЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВЫХ ЦЕПЕЙ В  
НАРАЩИВАНИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПОТЕНЦИАЛА**

Записка секретариата ЮНКТАД<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Вышеуказанная дата представления настоящего документа объясняется задержками с его обработкой.

## РЕЗЮМЕ

Глобальные производственно-сбытовые цепи охватывают полный цикл взаимосвязанной производственной деятельности, осуществляемой фирмами в различных географических точках в целях доведения товара или услуги с начальной стадии их создания до полного производства и доставки конечным потребителям. Цель настоящей записки заключается в анализе роли более мелких фирм и различных форм модернизации, которые могут быть использованы для удовлетворения эволюционирующих требований ведущих фирм в глобальных производственно-сбытовых цепях. Первая часть посвящена иллюстративному описанию основных характеристик глобальных производственно-сбытовых цепей, структуры управления ими, а также различных форм "картирования" цепей и их модернизации/совершенствования в интересах поставщиков и партнеров в рамках производственных сетей. Вторая часть посвящена политике, направленной на содействие интеграции МСП в глобальные производственно-сбытовые цепи. Хотя меры такой политики могут быть разными в разных развивающихся странах, многообразный опыт, прежде всего стран Азии, а также Латинской Америки и Африки, высвечивает важную роль, которую играют в этом благоприятная деловая среда и активные меры, нацеленные на совершенствование производственно-сбытового потенциала.

## СОДЕРЖАНИЕ

	<b>Стр.</b>
I. ВВЕДЕНИЕ .....	4
II. РОЛЬ ГЛОБАЛЬНЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВЫХ ЦЕПЕЙ В ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	5
A. Характеристики глобальных производственно-сбытовых цепей.....	5
B. "Картирование" производственно-сбытовых цепей .....	8
C. Типы модернизации в производственно-сбытовых цепях.....	13
III. ПОЛИТИКА, СОДЕЙСТВУЮЩАЯ ИНТЕГРАЦИИ МСП В ГЛОБАЛЬНЫЕ ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВЫЕ ЦЕПИ.....	16
A. Благоприятная деловая среда.....	16
B. Повышение производственно-сбытового потенциала .....	19
IV. ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	30
СПРАВОЧНАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	33

## I. ВВЕДЕНИЕ

1. На основе положений Сан-Паульского консенсуса десятая сессия Комиссии по предпринимательству, упрощению деловой практики и развитию признала важную роль малых и средних предприятий (МСП) в создании рабочих мест, сокращении масштабов нищеты и обеспечении устойчивого развития. Она согласилась с тем, что интернационализация предприятий, особенно МСП, имеет исключительно важное значение для повышения конкурентоспособности фирм развивающихся стран и укрепления их производственного потенциала. Она обратилась также к ЮНКТАД с просьбой продолжить работу по изучению эффективной политики содействия развитию предпринимательства в развивающихся странах и, в частности, и далее вести работу по проблематике интернационализации предприятий в целях выявления поддающейся распространению передовой практики в области повышения конкурентоспособности МСП, в том числе путем установления деловых связей с филиалами иностранных корпораций и более глубокой интеграции в глобальные производственно-сбытовые цепи. Совещание экспертов по передовой практике и возможным направлениям политики в области поощрения деловых связей между МСП и ТНК, проходившее в ноябре 2006 года, выявило ключевые факторы успеха, которые могут способствовать устранению трудностей производственно-сбытового характера, стоящих перед развивающимися странами, и прежде всего наименее развитыми странами, при осуществлении программ развития деловых связей. Доклад о работе Совещания экспертов содержится в документе TD/B/COM.3/EM.28/3. Комиссия приняла решение рассмотреть на своей одиннадцатой сессии вопрос о том, каким образом МСП из развивающихся стран могут глубже интегрироваться в глобальные производственно-сбытовые цепи (ГПСЦ) и тем самым повысить их национальный производственный потенциал.

2. Задача укрепления производственного потенциала в развивающихся странах была также определена в качестве одного из важных компонентов выдвинутой недавно инициативы "Помощь в интересах торговли". В рекомендациях, содержащихся в докладе Целевой группы ВТО, вышедшем в ноябре 2006 года, указывается, что основополагающее значение для выполнения задач, поставленных перед инициативой "Помощь в интересах торговли", имеет дополнительное, предсказуемое, устойчивое и эффективное финансирование. В рамках этой инициативы следует сосредоточить внимание на укреплении производственно-сбытового потенциала, содействовать заключению и применению торговых соглашений и поощрять региональную интеграцию. В докладе Совещания экспертов по укреплению производственного потенциала, проходившего в сентябре 2006 года, было указано, что ЮНКТАД следует активно участвовать в разработке инициативы "Помощь в интересах торговли". Доклад Совещания экспертов содержится в документе TD/B/COM.2/EM.19/3.

3. Цель настоящей записки заключается в разъяснении роли ГПСЦ в укреплении и наращивании производственного потенциала развивающихся стран и стран с переходной экономикой. Участвуя в ГПСЦ, МСП развивающихся стран могут получить доступ к технологии, поднять уровень своих навыков и повысить свою конкурентоспособность. Хотя политика может иметь свою специфику в зависимости от страны и отрасли, налицо необходимость в разработке конкретных мер укрепления национального производственного потенциала в целях получения максимальных выгод от интеграции МСП в международную производственную систему.

## **II. РОЛЬ ГЛОБАЛЬНЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВЫХ ЦЕПЕЙ В ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

### **A. Характеристики глобальных производственно-сбытовых цепей**

4. Глобальные производственно-сбытовые цепи (ГПСЦ) охватывают полный цикл взаимосвязанной производственной деятельности, осуществляемой фирмами в различных географических точках в целях доведения товара или услуги с начальной стадии их создания до полного производства и доставки конечным потребителям. Эта деятельность может быть связана с функциями концептуализации, разработки, производства, маркетинга, распределения, розничной продажи и НИОКР и может даже включать в себя удаление отходов и их рециркуляцию. В зависимости от потребностей той или иной отрасли каждое звено в этой цепи может выполнять определенную функцию, а разные фирмы создают добавленную стоимость на каждой стадии процессов производства или обслуживания. Новые транспортные, информационные и коммуникационные технологии привели к снижению стоимости доступа к информации и торговли товарами и облегчают географическое разделение труда в производственно-сбытовых цепях. В связи с этим тот или иной производственный процесс может размещаться в определенной географической зоне с учетом ее конкурентных преимуществ. В числе экономических факторов, определяющих развитие ГПСЦ в развивающихся странах, главенствующую роль играет доступ к таким природным ресурсам, как нефть, другие полезные ископаемые и сельскохозяйственная продукция. Кроме того, в ряде географических районов с низкими издержками отмечается интеграция ГПСЦ в отдельных трудоемких отраслях. В Азии, в силу наличия определенных специализированных навыков и хорошо подготовленных людских ресурсов, в ГПСЦ успешно интегрировались информационно-технологические фирмы в Индии, а также электронные фирмы в Китае, Китайской провинции Тайвань, Малайзии и Сингапуре. Аналогичным образом, но в несколько меньшей степени, наличие территориально-производственных комплексов конкурентоспособных поставщиков в Латинской Америке позволило отечественным поставщикам комплектующих узлов и

деталей для автомобилей в Аргентине и Бразилии и электронных компонентов в Мексике стать в рамках ГПСЦ поставщиками первого яруса.

5. Производственно-сбытовая цепь является важной единицей анализа для понимания параметров конкурентоспособности предприятий. В прошлом в сравнительных исследованиях, посвященных конкурентоспособности той или иной отрасли, внимание обычно фокусировалось либо на отдельных фирмах, либо на их территориально-производственных объединениях (кластерах), но теперь признается, что решающую роль играют взаимоотношения в производственно-сбытовой цепи и что конкурентоспособность определяется эффективностью не какой-то отдельно взятой фирмы, а всей цепочки. Некоторые фирмы все активнее принимают на себя роль лидеров в рамках деловых связей своих партнеров, находящихся вверх и вниз по производственно-сбытовой цепи. Их доминирующее положение обусловлено спецификой их потенциала, главным образом способностью к инновационной деятельности, созданию брендов или к координации всего производственного процесса. Это рельефно проявляется в таких отраслях, переживающих стремительный технологический прогресс, как ИТ и электроника, где транснациональные корпорации (ТНК), обычно выполняющие роль ведущих фирм, постоянно требуют от поставщиков из числа МСП повышения качества, эффективности поставок и адаптации производственных процессов. С другой стороны, ТНК повсеместно испытывают также на себе давление в пользу уменьшения числа поставщиков в сбытовой цепи для повышения эффективности координации. Поставщики в рамках ГПСЦ, и прежде всего МСП, рискуют лишиться своего бизнеса, если они будут полностью зависеть от одного клиента в этой цепочке.

6. В глобальных производственно-сбытовых цепях используются разные формы координации (или "структуры управления"). Способы координации деятельности на уровне различных звеньев такой цепочки значительно варьируются, причем не только между цепочками, но и в рамках различных звеньев одной и той же цепочки. ГПСЦ может быть "ориентированной на покупателя" или "ориентированной на продавца" (Gereffi, 1999). Процессы в глобальной производственно-сбытовой цепи могут координироваться или контролироваться покупателями или производителями (вставка 1). Многие ТНК изменили свою роль: вместо глобальных производителей они стали глобальными покупателями или глобальными координаторами, особенно в цепочках, ориентированных на покупателей (UNIDO, 2001).

7. По мнению Хамфри (Humphrey, 2003, p.11), "...крупные компании, действующие в розничной сфере и имеющие свои торговые марки, такие, как "Найк" и "Гэп" в сфере производства одежды и обуви, и супермаркеты в пищевой отрасли могут оказывать решающее влияние на глобальные производственно-сбытовые цепи, не принимая на себя

функций прямого контроля за значительными звеньями производственного процесса и его соответствующего логистического обеспечения". Благодаря распределению функций (НИОКР, производство и маркетинг) или ролей между различными ярусами поставщиков и дистрибьюторов МСП из отдельных развивающихся стран удалось обеспечить себе конкурентные преимущества, позволяющие им успешно вести конкурентную борьбу на глобальных рынках. Важная задача для МСП заключается в определении того, как и где (на каких нишевых рынках) им следует позиционировать себя в целях оптимального использования возможностей, открывающихся благодаря глобализации. Для обеспечения конкурентного потенциала они должны быть способны постоянно совершенствовать свои навыки в интересах увеличения своих поступлений.

### **Вставка 1. Производственно-сбытовые цепи, ориентированные на покупателей и на производителей**

Производственные цепи, ориентированные на производителей, - это цепи, в которых крупные, как правило, транснациональные, производители играют центральную роль в координации производственных сетей (включая их прямые и обратные связи). Эта форма характерна для таких капиталоемких и наукоемких отраслей, как автомобильная, авиационная промышленность, производство компьютеров, полупроводников и тяжелого оборудования.

Производственные цепи, ориентированные на покупателей, создаются в тех отраслях, где крупные компании розничной торговли, закупщики и производители, имеющие собственные торговые марки, играют ключевую роль в создании децентрализованных производственных сетей в различных странах-экспортерах, как правило, в развивающихся странах. Эта модель ориентированной на торговлю индустриализации получила широкое распространение в трудоемких отраслях, производящих потребительские товары, такие, как предметы одежды, обувь, игрушки, бытовые приборы, потребительские электронные товары и различные изделия кустарного промысла. Производством в этом случае, как правило, занимаются структурированные сети подрядчиков из третьего мира, которые поставляют готовую продукцию иностранным покупателям. Спецификации определяются крупными компаниями розничной сферы или закупщиками, заказывающими такие товары.

*Источник:* Gereffi 1999.

## **В. "Картирование" производственно-сбытовых цепей**

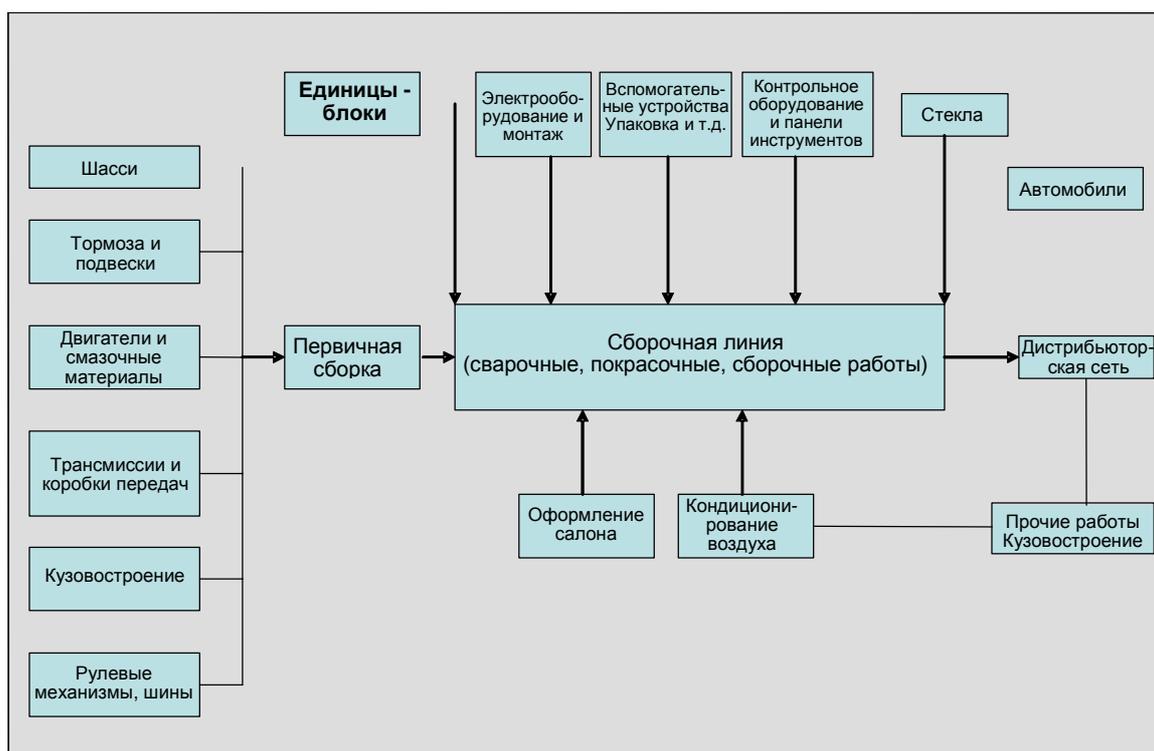
8. Специалисты проводят анализ производственно-сбытовых цепей, составляя "карту", иллюстрирующую потоки товаров и услуг в пределах цепи. Картирование помогает также проиллюстрировать взаимоотношения между различными производственно-сбытовыми цепями. В зависимости от характера анализа ключевые элементы карт производственных цепей могут охватывать различные аспекты цепи, такие, как размеры фирм, добавленная стоимость или географическое распределение. Кроме того, картирование является чрезвычайно полезным для выявления соответствующей структуры управления в рамках конкретной производственно-сбытовой цепи. Картирование производственно-сбытовой цепи обычно разделяется на этапы. Приводимые ниже три примера иллюстрируют различные этапы картирования производственно-сбытовых цепей в отдельных отраслях, демонстрируя тем самым их разнообразие и сложность.

9. Прежде всего необходимо составить первоначальную карту сбытовой цепи, охватывающую все виды деятельности и производственные процессы на местном уровне. На диаграмме 1 показана схема производственно-сбытовой цепи колумбийской автомобильной промышленности, которая дает определенное первоначальное представление о размерах и значимости местных поставщиков. Виды деятельности на этой карте сгруппированы в различные звенья цепочки, состоящие из относительно однородных видов продукции с точки зрения технических характеристик производства, таких, как общие сырьевые материалы, промежуточная продукция или изделия, при изготовлении которых применяются аналогичные производственные технологии. Сама карта и соответствующие таблицы, составленные на основе подробного обследования, служат источниками информации о вкладе каждого сегмента в добавленную стоимость, занятость и экспорт.

10. Согласно результатам этого обследования, наиболее важные элементы производственной цепи в автомобильной промышленности в Колумбии с точки зрения создания рабочих мест представлены тормозами и двигателями, а также электрооборудованием. Наиболее весомый вклад в добавленную стоимость в рамках этой цепочки вносит сборка автомобилей, на которую приходится около 61% совокупной стоимости продукции. Крупнейший вклад в экспорт вносят шины и трансмиссии (Departamento Nacional de Planeación, Colombia, 2005). Вместе с тем эта карта сбытовой цепи не дает представления о связи местных поставщиков с глобальными производителями. Согласно результатам одного проведенного недавно анализа состояния глобальной автомобильной промышленности, в настоящее время идет процесс целенаправленной реструктуризации, ориентированной на консолидацию важнейших

технологических составляющих, производственного потенциала и доступа к капиталу, обеспечиваемого глобальными поставщиками<sup>2</sup>. Небольшая группа глобальных поставщиков развивает местные сети субподрядчиков второго и третьего ярусов, что приводит к совершенствованию и модернизации производственно-сбытовых цепей. Они действуют в качестве опорных компаний и системных интеграторов, играя важную связующую роль между отдельными производителями автомобилей и поставщиками всей сети. Например, могут существовать опорные компании, которые объединяют производство трансмиссий и коробок передач, и компании, координирующие производство комплектующих узлов двигателей, систем подачи топлива, электрических компонентов двигателей и систем снижения токсичности выхлопов и отработавших газов. Поэтому важно дополнить информацию, собранную на местном уровне, посредством составления карт связей между местными колумбийскими субподрядчиками и глобальными поставщиками.

**Диаграмма 1. Колумбия - Производственно-сбытовая цепь в автомобильной промышленности**



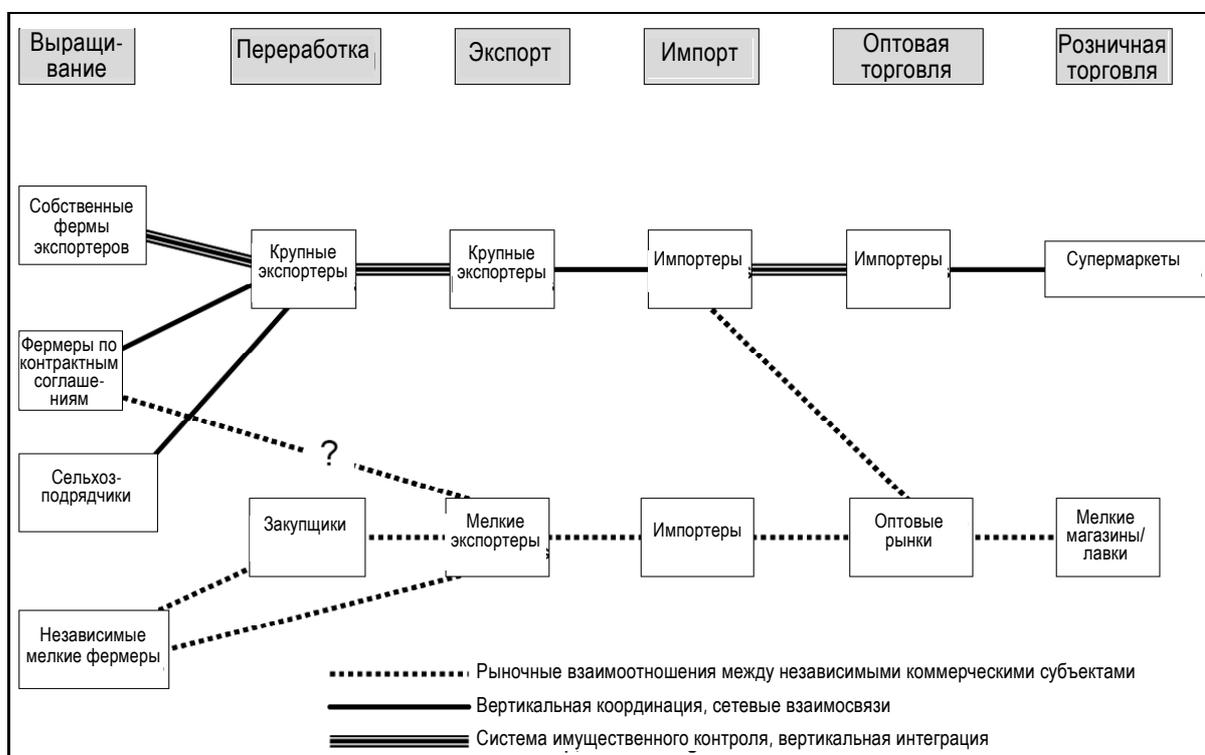
Источник: Departamento Nacional de Planeación 2005.

<sup>2</sup> Center for Automotive Research, Altarum, 2006.

11. На втором этапе картирования выстраиваются связи между местными производственно-сбытовыми цепями и видами деятельности в других точках, а также схема связи с конечными рынками. На диаграмме 2 показана, например, структура торговли свежими овощами между Кенией и Соединенным Королевством. До середины 1980-х годов торговля в этом секторе велась в рамках рыночных взаимоотношений между независимыми коммерческими субъектами и вертикальная интеграция практически отсутствовала. Однако переориентация бизнес-стратегий супермаркетов, базирующихся в Соединенном Королевстве (СК), привела к преобразованию этой сбытовой цепи в вертикально интегрированную структуру. Эти изменения были обусловлены спросом рынка на свежие овощи, стандартами качества (включая также стандарты безопасности, экологические и трудовые стандарты) и необходимостью обеспечения круглогодичного снабжения. Все эти сдвиги потребовали четкой координации и контроля в рамках производственно-сбытовой цепи (Gereffi et al. 2003).

12. Супермаркеты СК обеспечили развитие тесных взаимоотношений с импортерами СК и африканскими экспортерами и укрепили свой общий контроль за производственно-сбытовой цепью на основе регулярного мониторинга (диаграмма 2). Ужесточение требований и стандартов для включения поставщиков в производственную цепочку привело к уменьшению числа поставщиков и модернизации деятельности отобранных партнеров. Как прямое следствие этого к концу 1990-х годов доля мелких фермеров, которые традиционно составляли опорное звено в кенийском экспорте продукции садоводства, значительно сократилось.

**Диаграмма 2. Производственно-сбытовая цепь в торговле свежими овощами между Кенией и СК**



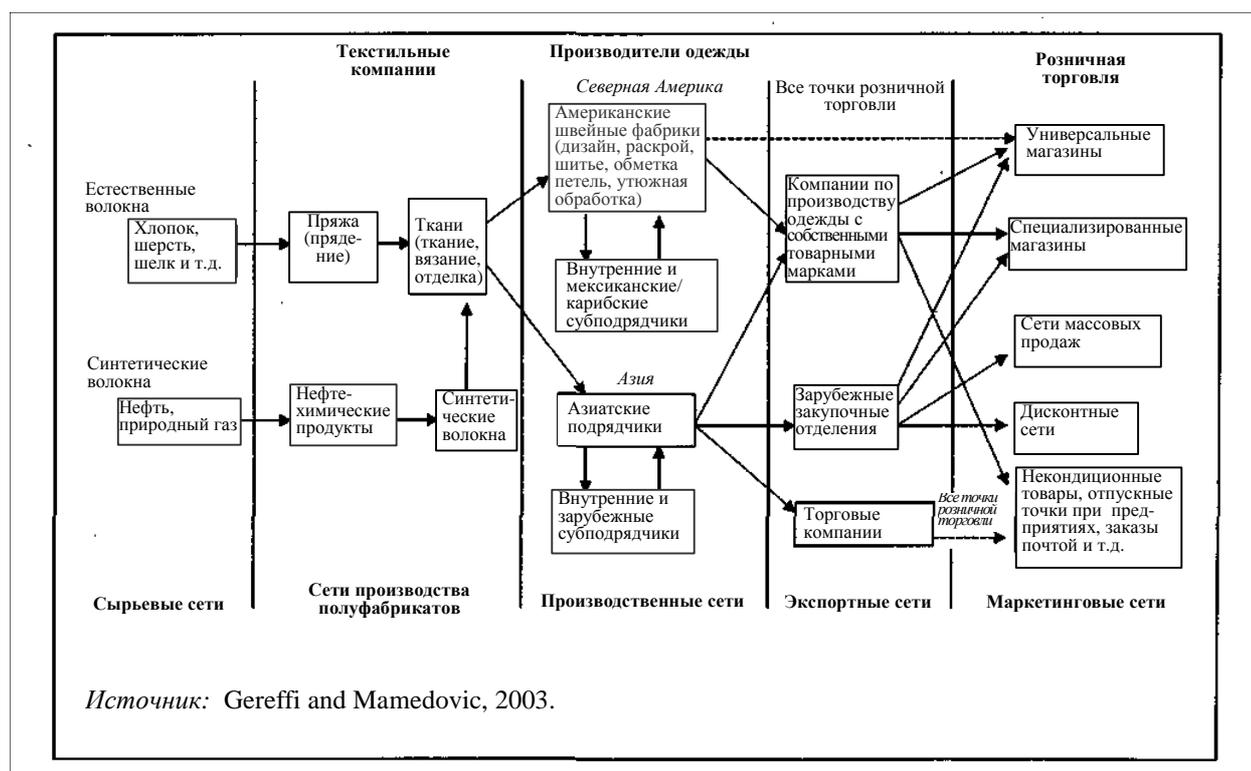
Источник: Humphrey 2003.

13. На третьем этапе, как правило, производится картирование ГПСЦ, охватывающее места базирования, типы деятельности и взаимоотношения покупателей и производителей. Наглядным примером, позволяющим проиллюстрировать динамику производственно-сбытовой цепи, ориентированной на покупателей, является производство одежды (диаграмма 3). Крупные компании, подобные "Найки", "Гэп" или "Лимитед инк.", координируют и могут контролировать децентрализованную производственную сеть, как правило базирующуюся в развивающихся странах. В швейной промышленности физическое производство продукции обычно отделено от функций дизайна и маркетинга, а также распределительных сетей.

14. Цепочку в производстве и сбыте одежды можно разделить на пять основных звеньев: поставки сырьевых материалов, включая натуральные и синтетические волокна; поставки полуфабрикатов, таких, как пряжа и ткани, производимые текстильными компаниями; производственные сети, состоящие из швейных фабрик, включая их отечественных и зарубежных субподрядчиков; экспортные каналы, созданные торговыми посредниками; и маркетинговые сети на уровне розничной торговли. Некоторые

производственно-сбытовые цепи в текстильной и швейной промышленности являются действительно глобальными, т.к. различные звенья производства и сбыта размещены во многих странах в разных точках. В случае производства одежды это может означать, что дизайном занимаются в Милане, Лондоне, Париже, Токио или Нью-Йорке, ткани заказываются в Китае, отделка и другие полуфабрикаты могут производиться в Индии, а собственно пошив может осуществляться на Маврикии или в других местах с низкими издержками. Глобально разбросанное производство требует исключительно тщательного планирования и управления. Некоторые цепи могут быть вертикально интегрированными. Например, исследование, касающееся производства изделий из шелка в Таиланде, показало, что современная цепочка таиландского производства шелковых изделий состоит из единой вертикально интегрированной фирмы, которая занимается всеми видами деятельности: от прикладных исследований шелкопряда до розничной продажи конечной продукции.

**Диаграмма 3. Глобальная производственно-сбытовая цепь в текстильной и швейной промышленности**



### С. Типы модернизации в производственно-сбытовых цепях

15. Повышение эффективности всех фирм, участвующих в ГПСЦ, требует внесения изменений в характер и сочетание видов деятельности в каждом звене цепи и в рамках взаимоотношений между фирмами. Эти изменения связаны с модернизацией процессов, товаров, функций и самой цепи.

16. **Модернизация процессов** нацелена на повышение эффективности внутренних процессов. Они включают в себя как процессы в отдельных звеньях цепи (например, ускорение товарооборота, уменьшение отходов), так и процессы в рамках связей в цепи (например, более частые, более мелкие и своевременные поставки). Эмпирические данные свидетельствуют о разнообразии соответствующих процессов освоения новых знаний среди поставщиков в рамках ГПСЦ<sup>3</sup>. Например, распространение бизнес-концепций и стандартов, таких, как ИСО 9000, ИСО 14000, "рациональная промышленная практика" (РПП) и "рациональная сельскохозяйственная практика" (РСП), среди фирм, обслуживающих ГПСЦ, была обусловлена главным образом сочетанием таких факторов, как давление и поддержка со стороны ведущих фирм. Успешное внедрение таких стандартов представляет собой важное средство промышленной модернизации, которое отчасти защищает фирмы от конкурентов с более низкими издержками, неспособных обеспечить соблюдение этих стандартов. Например, компания "Нестле" оказала содействие местным поставщикам в развивающихся странах в переходе на более высокие стандарты по сельскохозяйственным продуктам, предложив им помощь в подготовке кадров и техническую помощь в организации полевых работ, использовании передовых методов после сбора урожая, в сфере хранения и транспортировки.

17. **Модернизация товаров** подразумевает, в частности, способность производить компоненты или обеспечивать сбыт новой или более конкурентоспособной продукции, разрабатываемой ведущими фирмами. В числе видов деятельности, чаще всего передаваемых на подряд в рамках ГПСЦ, можно назвать распределительные и послепродажные услуги, включая, например, дилеров по продаже автомобилей, автозаправочные станции, сети ресторанов, турагентства, аптеки и курьерские службы. Передача на внешний подряд этих видов деятельности обеспечивает значительные преимущества ведущим партнерам, главным образом в силу того, что они могут быстро охватить обширные рынки и при этом свести к минимуму риски и необходимость инвестиций в распределительные каналы. Таким образом, местный дистрибьютор получает выигрыш за счет использования уже утвердившейся на рынке торговой марки, доказавшей свою эффективность бизнес-концепции и передачи знаний от обладателя

---

<sup>3</sup> Например, UNCTAD (2001).

торговой марки. Это существенно снижает риск провала для местных фирм, особенно МСП. Однако местные партнеры остаются в значительной зависимости от обладателей торговых марок. В некоторых случаях местные МСП вынуждены выплачивать крупные комиссионные и роялти за использование торговой марки партнера и его бизнес-концепции. Товарные стандарты также все чаще и чаще насаждаются в рамках взаимоотношений в производственно-сбытовой цепи, поскольку конечный производитель или дистрибьютор продукции несет ответственность за их соблюдение и тем самым кровно заинтересован в обеспечении соблюдения стандартов на предыдущих этапах процесса создания добавленной стоимости.

18. **Функциональная модернизация** направлена на увеличение добавленной стоимости за счет изменения набора функций, выполняемых в рамках фирмы (например, самостоятельное выполнение функций бухгалтерского учета, логистического обеспечения и обеспечения качества или же их передача на внешний подряд), или передачи определенных функций другим звеньям в пределах производственно-сбытовой цепи (например, от производства к дизайну). Производители оригинальной фирменной продукции в области ИТ и электроники в ряде развивающихся стран смогли обеспечить выполнение сложных функций в рамках ГПСЦ благодаря критической массе высокоэффективных предприятий и людских ресурсов, созданной этими странами. Например, компании "ХП-Компак", "Нортель", "Дженерал моторз" и "Сони" передали услуги в области ИТ на внешний подряд компании "Випро" в Индии; корпорации "Элай Лили" и "ГСК фарма" передали функции по фармацевтическому профилю компании "Шашун кемикалз" (Индия); а компания "Бхарат фордж" (Индия) выполняет инжиниринговые функции для корпораций "Меритор", "Катерпиллар", "Тойота", "Форд" и ФАУ (Китай)<sup>4</sup>. Некоторые МСП благодаря функциональной модернизации в рамках ГПСЦ превратились в глобальных поставщиков или даже сами стали ТНК (вставка 2).

19. **Модернизация цепи** открывает для поставщиков, освоивших определенные профили деятельности и определенные навыки, возможности для перехода в новую производственно-сбытовую цепь. Например, фирмы в Китайской провинции Тайвань постепенно переориентировались с производства транзисторных радиоприемников на изготовление калькуляторов, телевизоров, мониторов для компьютеров, портативных компьютеров, а теперь и WAP-телефонов.

---

<sup>4</sup> IBEF, "India: Fastest Growing Free Market Democracy" (<http://ibef.org/brandindia/>).

## **Вставка 2. ИНЖТЕК-Малайзия: с задворок в глобальные поставщики**

"Инж технолоджи холдингз Бхд." (ИНЖТЕК), которая начинала свою деятельность как малайзийская МСП в 1974 году, сегодня является глобальным поставщиком дисководов для компьютерных жестких дисков, а также полупроводников. Эта компания выросла из неизвестного МСП в производителя высокоточной, конкурентоспособной, качественной современной продукции, поставляющей свои товары и услуги целому ряду крупных ТНК в электронной промышленности. Рост этой компании был обусловлен условиями политики, благоприятствовавшими развитию предприятий. В рамках Малайзийской программы развития поставщиков ТНК поощрялись к оказанию содействия местным поставщикам в обеспечении конкурентоспособности на глобальном уровне. Благодаря этой программе компания ИНЖТЕК наладила тесные связи с ТНК. Например, корпорация "Интел" предоставила финансовое, а также техническое содействие, требовавшееся этой компании для налаживания производства полуавтоматизированных установок для проволочного монтажа в 1981 году. Взаимодействуя с такими партнерами, как "Эдвансд микро дивайсез", "Бош", "Фудзицу", "Хьюлетт Паккард", "Макстор", "Ридрайт" и "Сигейт", ИНЖТЕК участвовала в дизайнерской разработке продукции, применяя свой специфический опыт в разработке товаров и получая конкурентные преимущества перед своими потенциальными конкурентами. В качестве поставщика первого яруса ИНЖТЕК смогла подключиться к глобальным производственным системам своих клиентов из числа ТНК и со временем продвинуться вверх по производственно-сбытовой цепочке. Впоследствии компания в целях снижения рисков диверсифицировала свою партнерскую и товарную базу. Она расширила номенклатуру своей продукции, например перейдя от производства прецизионных инструментов на изготовление компонентов для дисководов. Она разработала свою собственную технологию производства оригинального оборудования и обеспечила потенциал в области изготовления продукции оригинального дизайна, что еще более снизило ее зависимость от какого-либо конкретного филиала иностранной корпорации. Для повышения своей конкурентоспособности она пошла также на размещение инвестиций за рубежом.

*Источник: World Investment Report 2001, pp. 129-130, и [www.engtek.com](http://www.engtek.com).*

### **III. ПОЛИТИКА, СОДЕЙСТВУЮЩАЯ ИНТЕГРАЦИИ МСП В ГЛОБАЛЬНЫЕ ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВЫЕ ЦЕПИ**

20. Практически любая политика в области развития частного сектора так или иначе воздействует на производственно-сбытовые цепи и их конкурентоспособность и может оказывать прямое или косвенное влияние на способность МСП к интеграции в ГПСЦ. Конкурентоспособность местных МСП во многом зависит от "конкурентоспособности" местного делового климата с точки зрения размещения производительных инвестиций. Отсутствие необходимой материальной и нематериальной инфраструктуры на национальном и территориальном уровнях порой может создавать серьезнейшие препятствия для функционирования ГПСЦ. Кроме того, МСП необходима помощь в наращивании производственно-сбытового потенциала и преодолении проблем высоких издержек, сопряженных с экспортом, например в связи с требованиями к качеству, экологическими и трудовыми стандартами и высокими расходами на перевозку, особенно в отдаленных и не имеющих выхода к морю странах Африки и в других регионах. Интеграция ГПСЦ ставит перед МСП серьезные задачи в области инновационной деятельности и неуклонного повышения производительности труда.

#### **A. Благоприятная деловая среда**

21. Обеспечение условий, благоприятствующих превращению местных фирм в поставщиков и партнеров в рамках ГПСЦ, требует разработки политики в области конкурентоспособности. Национальную конкурентоспособность определяют все производственные факторы: физическая инфраструктура, экономическая и технологическая инфраструктура, образование и профессиональная подготовка, предпринимательство и инновационная деятельность, нормативно-правовые основы, применяемые фирмами стандарты качества и сети логистических связей между территориями. Обеспечение конкурентоспособности превратилось в одну из главных задач повестки дня для разработчиков политики, которую они решают во многих случаях через национальные координационные органы или территориальные "советы по вопросам конкурентоспособности".

22. Многие страны Латинской Америки имеют такие советы по вопросам конкурентоспособности, которые ввели в действие целый комплекс мер политики, направленных на улучшение общей деловой среды и на поддержку конкретных секторов. В Колумбии, например, правительство разработало внутреннюю программу для поощрения роста производительности и конкурентоспособности и формирования консенсуса между национальными и местными учреждениями, частным сектором и гражданским обществом по стратегическим направлениям и действиям в краткосрочной,

среднесрочной и долгосрочной перспективе в интересах повышения производительности и конкурентоспособности производственной системы (Departamento Nacional de Planeación, 2006).

23. Вместе с тем способность обеспечивать эффективное администрирование и планирование, а также разрабатывать политику на национальном и субнациональном уровнях в интересах конкретных секторов и территорий зачастую является ограниченной.

24. Одной из характерных черт местного делового климата в ряде развивающихся стран является низкое качество государственного администрирования в сфере регулирования бизнеса. Недостатки нередко проявляются в таких областях, как налоговое администрирование и другие меры регулирования, в том числе в таможенной сфере, системе землепользования, трудовой сфере и в области лицензирования бизнеса. Низкое качество администрирования в налоговой сфере и других областях регулирования бизнеса остается одним из основных слабых мест в национальной конкурентоспособности, препятствующих интеграции местных фирм в ГПСЦ. Опыт здесь является неоднозначным, но данный аспект является более насущной проблемой в наименее развитых странах, которые сталкиваются с трудностями в сфере управления.

25. Ключевыми аспектами рационального государственного управления являются: правовое государство; разделение сфер деятельности государства и частного сектора; судебная система с компетентными и независимыми судьями, применяющими законодательство и обеспечивающими его соблюдение; а также прозрачные административные правила. Активизация усилий по укреплению верховенства права и рационального государственного управления должна подразумевать усиление нормативно-правовых основ и основ политики (например, в сфере инвестиций, конкуренции, финансовой отчетности и защиты интеллектуальной собственности), стимулирующих развитие динамичного и отлаженно функционирующего бизнес-сектора. Изъяны в деловой среде в развивающихся странах обычно включают в себя следующее:

- неэффективное таможенное администрирование;
- проволочки с соблюдением таможенных и иммиграционных формальностей на границах стран, не имеющих выхода к морю;
- интрузивные меры обеспечения соблюдения правил налогообложения корпораций и произвольные оценки;
- задержки и непредсказуемость в области выдачи лицензий предприятиям;

- задержки с передачей прав собственности на землю;
- закрепощенность трудового законодательства и трудности в практическом введении изменений.

26. Снижение операционных издержек и содействие повышению уровня открытости для внешней торговли также являются необходимыми условиями полномасштабного участия отечественного сектора предприятий в ГПСЦ. Главными внутренними ограничителями развития конкурентоспособного экспорта в развивающихся странах являются, в частности, неадекватная инфраструктура и логистическая поддержка, сильная степень зависимости от ограниченного круга экспортных сырьевых товаров и нехватка информации об экспортных рынках; наряду с этим внешние ограничители включают в себя тарифные и нетарифные барьеры, низкий спрос на сырьевые экспортные товары на международных рынках, а также экологические и трудовые стандарты, применяемые в отношении продукции из развивающихся стран.

27. Налогообложение является еще одной из ключевых регулирующих мер общего характера, влияющих на деловой климат, особенно в секторах, ориентированных на экспорт, где продукция должна выдерживать мировую конкуренцию. Многие страны поддерживают высокий общий уровень налогов в сочетании с отдельными налоговыми льготами в приоритетных областях. Некоторые льготы представляются чрезмерно щедрыми, неясными или непредсказуемыми, и это бросает тень сомнения на их устойчивость и эффективность. Во многих случаях в рамках политики применения льгот внимание концентрируется исключительно на общих ставках корпоративных налогов и игнорируются другие существенные расходы для предприятий, такие, как импортные пошлины. Типичные проблемы при разработке налоговой политики включают в себя установление режимов льгот, при которых наблюдается дискриминация между аналогичными предприятиями или льготы предлагаются только относительно крупным инвесторам; зачастую для получения таких льгот необходимо подавать ходатайства, и процедуры их предоставления и контроля за использованием приобретают бюрократический характер. В рамках обзоров инвестиционной политики, проводимых ЮНКТАД, не раз подчеркивалось, что страны должны разрабатывать общий налоговый режим, охватывающий соответствующие виды деятельности и согласующийся с национальной стратегией поощрения инвестиций. Для обеспечения конкурентоспособности определенных секторов и отраслей деятельности в деле привлечения прямых иностранных инвестиций (ПИИ) могут потребоваться особые льготы. Эти льготы должны предоставляться автоматически и на недискриминационной основе. Хорошо продуманная система льгот может иметь решающее значение для успеха

адресных мер по привлечению инвесторов в качестве ведущих звеньев глобальных производственно-сбытовых цепей.

28. В государственной политике должны также учитываться возможности либерализации и дерегулирования в секторе услуг в интересах развития инфраструктуры и обеспечения требуемого повышения качества деловой среды в целом. Этот подход можно применять параллельно с усилиями, направленными на усиление конкуренции в секторе предприятий. Комбинированный подход позволяет сочетать повышение уровня внутренней и международной открытости предприятий с мерами защиты от негативных последствий усиления концентрации.

29. От отсутствия благоприятного делового климата МСП страдают больше всего. С учетом этих проблем в рамках выдвинутой недавно инициативы по созданию совместного частно-государственного фонда - Фонда для улучшения инвестиционного климата (ФУИК) - при поддержке НЕПАД и с одобрения глав государств африканских стран внимание заостряется на улучшении инвестиционного климата и условий регулирования бизнеса на континенте. Перед ФУИК поставлена цель содействовать устранению реальных и теоретических препятствий на пути организации бизнеса в Африке. Это предполагает поддержку преобразований, взаимодействие с правительствами в деле разработки политики и правил, благоприятствующих развитию предприятий, сотрудничество с учреждениями, отвечающими за вопросы администрирования, в целях повышения их потенциала и расширения возможностей, повышение эффективности платформ для диалога между правительством и деловыми кругами, а также повышение качества информации и услуг, доступных правительствам и инвесторам.

30. ФУИК охватываются восемь приоритетных областей: права собственности и договорная дисциплина, регистрация и лицензирование предприятий, налогообложение и таможенная сфера, финансовые рынки, содействие развитию инфраструктуры, рынки труда, конкуренция, коррупция и преступность. Он ориентирован также на поддержку выполнения рекомендаций, вырабатываемых в рамках Африканского механизма экспертных обзоров в отношении инвестиционного климата. В этом контексте Африканский механизм экспертных обзоров НЕПАД играет полезную роль в оценке и стимулировании прогресса в улучшении инвестиционного климата и развитии предприятий. Ниже рассматриваются другие инициативы, выдвинутые на региональном уровне.

## **В. Повышение производственно-сбытового потенциала**

31. Благодаря расширению деятельности ТНК и проведению промышленной политики, направленной на обеспечение максимальной отдачи от ПИИ, некоторые МСП из азиатских стран успешно интегрировались в ГПСЦ. В связи с этим многие страны Азии приняли на вооружение конкретную политику привлечения ПИИ и меры поддержки укрепления потенциала их предприятий и стимулирования развития партнерских связей между государственным и частным секторами. Это партнерство благоприятствует интеграции МСП в ГПСЦ, в том числе развитию прямых и обратных деловых связей с ТНК.

32. Меры принимающих стран, направленные на повышение производственно-сбытового потенциала, включают в себя целый комплекс общих мер политики и конкретных программ, способствующих интеграции МСП в ГПСЦ. Эти действия призваны устранить следующие три главных препятствия:

- пробелы в информации об имеющихся возможностях;
- недостатки на уровне предприятий с точки зрения продукции и процессов; и
- барьеры на мезоуровне, обусловленные ограниченностью партнерских связей между учреждениями государственного и частного секторов.

33. Многие национальные правительства выступили с инициативами по повышению производственно-сбытового потенциала местных фирм за счет расширения возможностей их интеграции в ГПСЦ на основе избирательных мер, включая предоставление информации, услуг по подготовке кадров и повышению квалификации. Во вставке 3 рассматривается пример Таиланда. Аналогичным образом, в 1994 году новое правительство Южной Африки переориентировало свою политику с факторов спроса на факторы предложения в интересах модернизации фирм и повышения эффективности производства. В рамках этой политики на модернизацию организации промышленного производства были непосредственно нацелены три комплекса мер.

- В рамках программы организации трудовой деятельности предоставлялись субсидии для получения консультационных услуг в целях изменения системы организации трудовой деятельности.

- По линии Фонда конкурентоспособности предоставлялись субсидии для структурной перестройки предприятиями их бизнес-стратегии и внутренней организации.
- По линии Фонда секторального партнерства обеспечивалось субсидирование групп предприятий, объединяющих усилия в целях достижения коллективной эффективности<sup>5</sup>.

34. Формирование нового поколения предпринимателей, способных подключиться к производственно-сбытовым цепям, требует также доступа к стартовому капиталу, новым технологиям и консалтинговым услугам, а также к соответствующей информации. В Коста-Рике в рамках Программы развития поставщиков многонациональных высокотехнологичных предприятий предусматривается предоставление информации о местных поставщиках на основе доступа к базе данных<sup>6</sup>. Программой предусматривается также оказание технической помощи, включая доступ к финансированию, разработку проектов и подготовку поставщиков, отобранных филиалами иностранных компаний. В Малайзии Программа развития промышленных связей нацелена на развитие малайзийских МСП до уровня конкурентоспособных производителей и поставщиков деталей и компонентов, а также соответствующих услуг крупным компаниям, включая филиалы иностранных предприятий. Эта программа подкрепляется предоставлением информации, созданием базы данных, проведением семинаров и предоставлением финансовых льгот. Программа формирования глобальных поставщиков (ПГП), принятая в 2000 году, нацелена на обучение МСП ключевым навыкам и на установление их связей с филиалами иностранных корпораций и с крупными компаниями в Малайзии.

35. Правительство Сингапура вплотную занялось вопросом о модернизации продукции и процессов в рамках МСП. Оно открыло Центр развития франшизной деятельности и создало схему оказания помощи в развитии франшизной деятельности. Малайзийское министерство по делам развития предпринимательства также создало в своем составе отдел по франшизной деятельности/развитию поставщиков. В других странах поддержку в развитии внутренних франшизных систем оказывают многосторонние (например, МОТ в Индонезии) и двусторонние (например, ЮСАИД в Южной Африке и России) доноры. Малайзийская программа нацелена на повышение осведомленности о потенциальных

---

<sup>5</sup> UNCTAD(2005), p. 74.

<sup>6</sup> См. Inter-American Development Bank, "Project TC 9901043: National Suppliers Development for High Technology Enterprises" (<http://www.iadb.org/projects/Project.cfm?project=TC9901043&Language=English>) и WIR 2001.

выгодах франшизинга; анализ действующих правовых требований; регулирование франшизинга; облегчение установления контактов между международными франшизодателями и потенциальными местными франшизополучателями; поощрение и поддержку создания национальных франшизинговых ассоциаций; предоставление консультационных услуг и услуг по подготовке для потенциальных франшизополучателей на начальных этапах установления контактов, проведения переговоров и заключения контрактов и учреждения новых предприятий; оказание содействия в создании местных франшиз "МСП-МСП"; и предоставление финансирования. Эта учебная инициатива осуществляется в сотрудничестве с местными центрами повышения квалификации, такими, как Центр повышения квалификации Пинанга. Правительство Малайзии оказывает также онлайн-услуги по поиску партнеров ("Энтерпрайз коннект") для создания совместных предприятий и технологическую помощь для установления контактов с международными деловыми партнерами.

### **Вставка 3. Таиланд: Укрепление производственного потенциала через развитие прямых и обратных связей**

Совет по инвестициям Таиланда (СПИ) играет важную роль в содействии развитию конкурентоспособных местных поставщиков и в установлении связей между таиландскими фирмами и ТНК. Важным подспорьем в налаживании связей между таиландскими поставщиками и филиалами иностранных компаний и в модернизации таиландских производителей деталей и компонентов служат две конкретные программы под эгидой СПИ. Ими являются Программа развития навыков, технологии и инновационной деятельности (НТИ) и Отдел СПИ по развитию промышленных связей (БИЛД). По линии программы НТИ предусмотрено предоставление льгот иностранным компаниям, осуществляющим в Таиланде инвестиции в деятельность, способствующую укреплению потенциала людских ресурсов или облегчающую передачу конкретных технологий местным фирмам. БИЛД представляет собой комплексную программу укрепления потенциала, учрежденную в 1992 году. Ее цель заключается в выявлении потребностей предприятий, занимающихся сборочным производством, и в налаживании контактов между ними и местными поставщиками компонентов и услуг. Она охватывает следующие элементы:

- **Программа налаживания связей между поставщиками и клиентами.** Эта программа содействует развитию отечественного производства деталей и компонентов, использованию производителями компонентов возможностей для подключения к сборочным производственным цепям и поощрению инвестиций в местное производство деталей и компонентов. Она помогает сборочным предприятиям снижать затраты на импорт и логистическое обеспечение в рамках производственно-сбытовой цепи и ускоряет процесс поставок продукции. Вначале выявляются потребности клиентов из числа производителей в деталях и компонентах, особенно в автомобильной и электронной промышленности, а также производственные спецификации в преломлении к стандартам качества. После этого с местными компаниями, производящими те детали и компоненты, которые запрашиваются, вступает в контакт представитель БИЛД, который сопровождает поставщика на сборочное предприятие для ознакомления со сборочными операциями и с требованиями к качеству. Затем покупатель и продавец получают возможность общаться напрямую и каждая из сторон сообщает о том, что же конкретно необходимо и что может быть поставлено. На протяжении года такие встречи непосредственно на объекте проводятся приблизительно 12 раз и определяются потребностями сборочного предприятия. Если поставщик окажется не в состоянии обеспечить производство требуемой детали в необходимых объемах или в соответствии с международными стандартами, отдел БИЛД будет работать в этой компании в целях преодоления данной проблемы и укрепления ее технологической, кадровой и управленческой базы. В число тайландских поставщиков, связанных с филиалами ТНК, входят "Хитати глобал сторидж технолоджи", "Хино моторс мэнюфакчуринг", "Бангкок Комацу", "Фуджицу", "Масусита электроник компоунентс" и "Сигейт технолоджи".

- **"Биржевая площадка БИЛД"**. Она представляет собой "единое окно" для закупок деталей и компонентов, служит еще одним каналом для изыскания сборочными предприятиями источников закупок местных деталей и компонентов и обеспечивает установление контактов между тайландскими производителями и сборочными предприятиями. По линии этой программы сборочные предприятия и поставщики ежемесячно встречаются с БИЛД для обсуждения подробностей спецификаций компонентов, объемов, стандартов качества и вопросов производства и поставок. Как и в случае программы налаживания связей между поставщиками и клиентами, движущей силой программы "Биржевая площадка" являются потребности сборочных предприятий в рамках производственно-сбытовых цепочек.
- **Программа БИЛД по поиску источников поставок**. В рамках этой программы проводятся семинары по субподрядам, на которых собираются компании, изыскивающие источники поставок деталей и компонентов в Таиланде, и на которых проводится общий обзор их спецификаций, требований к объемам поставок и типов местных поставщиков. Презентация организуется для 40 поставщиков, а затем для них устраиваются очные встречи с потенциальными заказчиками, которые позволяют каждому поставщику получить дополнительную информацию о рынке и технологии и дают покупателю возможность лучше оценить потенциал поставщика.

*Источник:* Совет по инвестициям, Таиланд.

36. Помощь в интеграции местных фирм в ГПСЦ может оказать метод развития территориально-производственных комплексов, который основывается на углублении специализированных навыков и динамичном развитии сетевых связей объединений фирм, действующих в конкретном географическом районе. Поэтому государственная политика, направленная на развитие территориально-производственных комплексов, способствует улучшению "конкурентоспособности" местного инвестиционного климата для ПИИ благодаря формированию эффективных местных фирм и укреплению вспомогательных отраслей. Как показывают примеры электронной промышленности в Малайзии и Мексике и автомобильной промышленности в Таиланде, функционирование ТНК в условиях конкурентоспособных территориально-производственных комплексов может обеспечить значительный эффект синергизма.

37. Ключевую роль в расширении возможностей для налаживания деловых связей, способствующих интеграции местных фирм в ГПСЦ, играют инициативы, основанные на рыночных принципах. Опыт принимающих стран, добившихся наиболее весомых успехов в поощрении развития связей, указывает на то, что ТНК могут играть значительную роль в укреплении потенциала. Сами ТНК, например "Хитати", "Интел", "Моторола", "Филипс", "Тойота" и "Юнилевер", применяют определенные инновационные подходы к установлению связей.

38. Другие инициативы инновационного характера реализуются в рамках партнерства между государственным и частным секторами, которые не возникают спонтанно (UNCTAD, 2005). Например, в рамках Программы мобилизации национального нефтегазового сектора в Бразилии "Себрае" и "Петробас" инициировали налаживание партнерских связей для оказания содействия МСП в деле интеграции в производственно-сбытовые цепи крупных компаний в этой отрасли. Это партнерство помогает МСП выполнять требования данной отрасли благодаря укреплению их потенциала в качестве поставщиков на основе подготовки управленческих кадров и выхода на более высокий уровень технической оснащенности (в отношении стандартов качества, охраны здоровья и безопасности, а также управленческих систем, направленных на обеспечение корпоративной социальной ответственности). Для расширения возможностей развития связей организуются мероприятия по созданию деловых сетей и поиску партнеров, подобные Рио-де-Жанейрской нефтегазовой международной выставке-ярмарке, проходившей в сентябре 2006 года. С 2005 года поддержку по линии этого партнерства получили более 1 400 МСП. "Себрае" участвует также в реализации инициативы "Крупные покупатели - малые поставщики", которая мобилизует крупные частные и государственные компании на расширение участия МСП в их производственно-сбытовых цепях.

39. Еще одним показательным примером сотрудничества между государственным и частным секторами является Угандийская программа развития деловых связей, которая осуществляется при поддержке ЮНКТАД через ее местный центр ЭМПРЕТЕК<sup>7</sup>. Помимо программы в Уганде ЮНКТАД разработала также программы развития связей на основе партнерства между государственным и частным секторами в Бразилии, а в настоящее

---

<sup>7</sup> ЭМПРЕТЕК является комплексной программой развития потенциала, которая осуществляется ЮНКТАД с 1988 года и оказывает содействие в создании предпринимательского потенциала и становлении международно конкурентоспособных МСП в развивающихся странах и странах с переходной экономикой. ЭМПРЕТЕК присутствует в 26 странах и координируется штаб-квартирой ЮНКТАД в Женеве. Программа основывается на партнерстве между государственным и частным секторами и нацелена на развитие устойчивых механизмов для высвобождения предпринимательского потенциала и оказания услуг по развитию предпринимательства (УРП) для местных МСП.

время предварительная работа ведется в Аргентине, Вьетнаме, Гане, Кении и Эфиопии. Центры и программы ЭМПРЕТЕК доказали свою высокую полезность при разработке соответствующих программ, действуя в качестве координаторов при популяризации концепции деловых связей и ее практической реализации. В других странах поддержку в развитии местных систем франшизинга оказывают многосторонние (например, МОТ в Индонезии) и двусторонние (например, ЮСАИД в Южной Африке и Российской Федерации) доноры.

40. Инициативы частного сектора играют важную роль в создании делового климата, благоприятствующего налаживанию связей в рамках производственно-сбытовых цепей. Например, Сингапурская бизнес-федерация создала глобальный поисковый узел для оказания помощи сингапурским предприятиям в получении доступа к информации о глобальных деловых возможностях. Этот портал служит своеобразной "электронной биржевой площадкой" для предоставления информации о деловых возможностях заинтересованным поставщикам, оказания фирмам содействия в получении доступа к поставщикам и покупателям и ведения онлайн-списков поставщиков и покупателей. Этот узел преследует также цель помочь сингапурским МСП в рекламировании их товаров и услуг и обеспечивает платформу для того, чтобы филиалы ТНК и другие крупные предприятия больше знали об МСП. В Программе развития сети поставщиков Чешской Республики участвует чешское министерство промышленности и торговли, которое в сотрудничестве с Торговой палатой и различными деловыми ассоциациями прилагает усилия в целях укрепления потенциала отечественных поставщиков. Организуются такие мероприятия, как семинары, выставки-ярмарки и встречи по налаживанию партнерских связей, подобные форуму "Встреться с покупателем". Для оказания содействия в модернизации местных фирм, действующих в высокотехнологичных отраслях, оказывается техническая помощь (WIR 2001 и [www.czechtradeoffices.com](http://www.czechtradeoffices.com)).

41. Федерация малайзийских производителей (ФМП) и Малайзийская корпорация Юг-Юг (МАССКОРП) играют важную роль в расширении возможностей для интеграции малайзийских предприятий в ГПСЦ. Например, в Кампале (Уганда) МАССКОРП создала Малайзийский бизнес-центр для продвижения малайзийских товаров в Восточную Африку и налаживания здесь деловых связей. ФМП предоставляют иностранным инвесторам информацию о малайзийских товарах и услугах в обрабатывающей промышленности. В частности, она предоставляет малайзийским фирмам информацию о деловых возможностях, организует торгово-инвестиционные миссии, публикует реестры обрабатывающих предприятий, обеспечивает платформу для развития деловых сетевых связей, распространяет такую информацию по запросу зарубежных покупателей и продавцов и обслуживает информационно-справочный центр для МСП.

42. В рамках инициатив частного сектора учреждения в странах базирования инвесторов или ТНК могут оказывать помощь потенциальным поставщикам или МСП принимающих стран в деле интеграции в ГПСЦ. Эта деятельность может включать в себя реализацию программ технического сотрудничества и укрепления потенциала для расширения возможностей МСП развивающихся стран в деле выпуска продукции и совершенствования производственных процессов. Например, в целях облегчения налаживания деловых связей и интеграции МСП в глобальные производственно-сбытовые цепи Японская внешнеторговая организация (ЯВТО) создала онлайн-Специальный центр программы поощрения торговых связей, который рекламирует на ее вебсайте товары и услуги малайзийских МСП. Программа имеет специальную базу данных, поддерживающую функцию поиска поставщиков для международных деловых партнеров. ЯВТО предприняла также ряд инициатив в целях оказания содействия поставщикам комплектующих узлов для автомобилей из АСЕАН в деле их интеграции в ГПСЦ или в производственные сети японских автопроизводителей.

43. ЯВТО-Бангкок ввела в действие программу профессиональной подготовки в автомобильной промышленности, по линии которой "выездной" эксперт, представляющий японскую автопромышленность, обучает тайландских поставщиков комплектующих узлов для автомобилей новым технологиям и консультируют их по вопросам модернизации заводского оборудования<sup>8</sup>. ЯВТО организовала также серию ежегодных конференций по проблематике поддержки автомобильной промышленности для АСЕАН, цель которых заключалась в налаживании более тесных связей между поставщиками из АСЕАН и японскими автопроизводителями. Помимо предоставления возможностей доступа к информации и развития сетей, эти мероприятия способствовали изучению производителями компонентов для автомобилей из АСЕАН деловых и инвестиционных возможностей и технологических связей с японскими партнерами. Эти мероприятия помогли японским автопроизводителям и их филиалам в АСЕАН расширить местные закупки.

44. Посольства многих стран занимаются предоставлением информации и поддерживают программы поиска партнеров. Например, посольство Дании во Вьетнаме предоставляет потенциальным датским инвесторам информацию об инвестиционных возможностях в отдельных отраслях (например, в лесной и деревообрабатывающей промышленности и в отраслях, занимающихся производством пластических масс) в принимающей стране. Программа развития деловых связей направлена на оказание содействия и финансовой поддержки потенциальным датским инвесторам в поиске

---

<sup>8</sup> Investment Review, BOI, October 2005.

партнеров, организации ознакомительных поездок во Вьетнам и в разработке бизнес-планов (Embassy of Denmark, 2005). В рамках своей программы деловых связей посольство оказывает поддержку налаживанию долгосрочных и взаимовыгодных партнерских связей между датскими и вьетнамскими предприятиями (Embassy of Denmark 2006). Аналогичное содействие датским инвесторам оказывает и датское посольство в Уганде.

45. На региональном уровне для облегчения более эффективных с точки зрения затрат закупок деталей и компонентов были введены в действие различные схемы, обеспечивающие возможности для достижения экономии за счет эффекта масштаба и снижения издержек, а также для повышения общей эффективности операций. В рамках политики, направленной на поддержку региональной интеграции в различных частях мира, ТНК поощряются к созданию региональных производственных сетей, в которых филиалы ТНК, расположенные в разных частях региона, выполняют конкретные функции в пределах взаимосвязанного производственного процесса или производственно-сбытовой цепи (Wee and Mirza 2004, Ernst 2004). Например, "Тойота" имеет сеть операций, которая связывает различные звенья, такие, как региональная штаб-квартира, сборочные предприятия, финансовые и учебные центры и поставщиков комплектующих узлов в различных странах АСЕАН. Филиалы "Нестле" в Индонезии, Малайзии, Таиланде и на Филиппинах составляют часть региональной производственной сети, обслуживающей внутрикорпоративную торговлю переработанными пищевыми продуктами. Аналогичным образом, филиалы корпорации "Мацусита" в Индонезии, Малайзии, Таиланде и на Филиппинах являются звеньями производственной сети для обмена деталями и компонентами продукции электронной промышленности (WIR 2003, p. 51).

46. Региональная интеграция в АСЕАН, например через Зону свободной торговли АСЕАН (АФТА), схему Промышленного сотрудничества АСЕАН (ПСОА) и Инвестиционную зону АСЕАН (ИЗА), внесла вклад в развитие региональных производственных сетей ТНК (ASEAN Secretariat 2001; JETRO 2003; JVIC 2003), в которых предприятия стран АСЕАН занимаются поставками ресурсов и услуг другим предприятиям сетей (автомобильная, электронная промышленность). АФТА имеет программу сокращения тарифов до 0-5% на региональном рынке, охватывающем 10 стран, которые в настоящее время имеют совокупный ВВП, превышающий 800 млрд. долларов. Программа ПСОА немедленно предоставляет одобренным проектам льготы по снижению тарифов до 0-5%, предусмотренные в рамках АФТА, а ИЗА продвигает на глобальном рынке АСЕАН в качестве конкурентоспособного инвестиционного региона в рамках трех основных программных областей (либерализация, упрощение процедур и стимулирование). В рамках поощрения развития деловых связей АСЕАН предприняла также шаги по предоставлению информации о поставщиках,

например через опубликование реестра Ассоциации поставщиков услуг<sup>9</sup> и создание базы данных о вспомогательных отраслях АСЕАН (АСИД) для установления связей между покупателями деталей и компонентов и местными поставщиками в регионе.

47. В регионе Северной и Южной Америки благодаря соглашениям об экономической интеграции и торговле, включая МЕРКОСУР, Андский пакт и Североамериканское соглашение о свободной торговле (НАФТА), сформировались региональные рынки, стимулирующие внутрирегиональные торговые и инвестиционные потоки в этих регионах. Региональные торговые пакты позволяют компаниям Латинской Америки координировать операции в соседних странах в интересах достижения экономии за счет эффекта масштаба и охвата деятельности и расширения их субрегиональных и общерегиональных операций. ТНК создали сети с субрегиональными территориально-производственными комплексами (например, в Андском регионе, регионе МЕРКОСУР или Центральной Америке). Некоторые региональные производственные сети пользуются преимуществами существующих зон свободной торговли, которые определяются Пактом МЕРКОСУР (Бразилия, Аргентина, Уругвай, Венесуэла и Парагвай) или Андским пактом (Колумбия, Эквадор, Перу и Боливия); другие сети разрастаются на всей территории региона Латинской Америки.

48. Предприятия в Африке также могут воспользоваться преимуществами региональной интеграции. Многие инициативы на panaфриканском или региональном уровне нацелены на повышение производственно-сбытового потенциала. Например, цель Организации по гармонизации африканского коммерческого права (ОХАДА) заключается в формировании гармонизированной системы коммерческого права во франкоязычных странах Западной Африки, включая разработку правил, регулирующих выпуск ценных бумаг и операции с ними, учреждение коммерческих компаний, общее коммерческое право, процедуры взыскания, транспортировку грузов, арбитражные процедуры и процедуры банкротства. Поощрению притока ПИИ на региональной основе будут способствовать создание Общей инвестиционной зоны КОМЕСА и учреждение регионального агентства по поощрению инвестиций. Хотя эти региональные усилия все еще находятся на ранней стадии, опыт других регионов свидетельствует о том, что они могут подтолкнуть филиалы иностранных компаний к выработке региональной оперативной стратегии или к созданию производственной сети. Например, политика правительства Южной Африки, направленная на укрепление регионального сотрудничества, побудила южноафриканские фирмы к инвестированию средств в Африке. На инвестиции Южной Африки в регионе САДК повлияли избирательное ослабление валютного контроля и инвестиционные льготы. Государственные предприятия и МСП, такие как "Меторекс" и "ДПИ плэстикс",

---

<sup>9</sup> См. Секретариат АСЕАН (<http://www.aseansec.org/6654.htm>).

создали совместные предприятия для размещения инвестиций в странах САДК (UNCTAD, forthcoming).

49. В области развития предпринимательства представители африканской программы ЭМПРЕТЕК недавно выдвинули региональную сетевую инициативу - Африканский форум ЭМПРЕТЕК - для активизации программы ЭМПРЕТЕК в Африке. В частности, Зимбабве, Эфиопия и Уганда примут на себя ведущую роль и займутся совместно с другими центрами ЭМПРЕТЕК на континенте стратегической проработкой оптимальных путей мобилизации ресурсов, разработкой эффективной коммуникационной и маркетинговой стратегии и обеспечением консолидации существующих программ, а также учреждением новых страновых программ в Африке при поддержке ЮНКТАД. Данная сеть привлечет все соответствующие заинтересованные стороны, включая частный сектор, и будет содействовать развитию сотрудничества Юг-Юг.

#### **IV. ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

50. В целом развивающимся странам необходимо сделать задачу развития производственного потенциала сердцевинной национальной политики. Развитие отечественной промышленности или обслуживающих сетей, которые могли бы наладить эффективные связи с международными производственными сетями, требует также поощрения предпринимательства и повышения конкурентоспособности фирм через развитие технологических и деловых связей. Это диктует необходимость более эффективного использования официальной помощи в целях развития (ОПР) для поддержки усилий развивающихся стран по реализации широкого спектра активных мер в подкрепление комплексного подхода к поощрению торговли и инвестиций в целях развития. Для решения этих задач на многостороннем уровне в дополнение к мобилизации соответствующей поддержки в деле разработки торговой политики для присоединения к ВТО и проведения переговоров по двусторонним и региональным соглашениям необходимо также расширить сферу охвата инициативы "Помощь в интересах торговли", включив в нее задачу поддержки развития производственного потенциала.

51. Понимание сути ГПСЦ имеет важное значение для облегчения участия фирм из развивающихся стран в международной производственной системе. Для разработки надлежащей политики и ее перевода в плоскость практических мер разработчикам политики необходимо иметь полное представление о процессах в рамках производственно-сбытовых цепочек. Проведенный недавно обзор литературы, посвященной различным типам инициатив правительств по анализу и развитию

производственно-сбытовых цепей, позволяет выделить три основных подхода, хотя нередко правительства применяют гибридные модели:

- a) "всеобъемлющий подход к планированию", основанный на детальном аналитическом картировании производственно-сбытовых цепей и на рыночном анализе, предшествующем принятию практических мер;
- b) организация интерактивных практикумов для анализа производственно-сбытовых цепей, при проведении которых меньший акцент делается на академических аспектах, а ключевым элементом является участие заинтересованных сторон<sup>10</sup>;
- c) разработка стимулов для инициативных проектов частного сектора, предполагающих, что корпоративные лидеры в производственно-сбытовых цепях или бизнес-ассоциации берут на себя ведущую роль в концептуальной разработке и осуществлении инициатив, нередко в пределах территориально-производственного комплекса.

52. Компании развивающихся стран по-прежнему сталкиваются с рядом препятствий, сдерживающих их рост и сужающих их возможности в деле налаживания торговых и инвестиционных взаимоотношений в пределах ГПСЦ. Некоторые из этих препятствий связаны с состоянием физической инфраструктуры; другие носят более общий (или горизонтальный) характер и связаны с уровнем развития фирм в таких областях, как квалификация и уровень образования кадров; третьи же имеют более рельефно выраженный отраслевой (вертикальный) характер или связаны с местной спецификой. Для преодоления этих проблем требуется также обеспечение надежных источников поставок энергии и создание коммуникационных и транспортных сетей, а именно: автомобильных, железных дорог, воздушных, морских и внутренних портов и

---

<sup>10</sup> Международный торговый центр разработал программу SHAPE, предусматривающую проведение серии практикумов, сочетающих использование методов практического планирования с анализом рыночной информации и секторальным диагнозом. Международная консалтинговая фирма "Мезопартнер" разработала систему РАСА, в соответствии с которой сначала проводится стартовое рабочее совещание с участием местных заинтересованных сторон, а затем целая серия собеседований с местными действующими лицами (фирмы, бизнес-ассоциации, вспомогательные учреждения, местные органы власти и т.д.), а также минипрактикумы с участием групп местных субъектов. Сразу же после этого разрабатываются и представляются выводы диагностических исследований и конкретные предложения.

трубопроводов, для создания местным компаниям возможностей подключиться к таким цепям. Налицо также необходимость формирования нематериальной инфраструктуры (политика, процедуры и институциональная база) и соответствующих механизмов горизонтальной координации на местном, национальном и региональном уровнях. Спектр мер политики, направленных на наращивание производственного потенциала и повышение конкурентоспособности местных компаний, широк и должен охватывать общую деловую среду, промышленную, торговую и инвестиционную политику, а также другие вспомогательные меры политики в таких областях, как технология, НИОКР и развитие МСП.

53. Такие международные организации, как ОЭСР, МТЦ, ЮНКТАД и ЮНИДО, доказали, что они играют полезную роль в оказании содействия МСП развивающихся стран в деле интеграции в ГПСЦ через каналы консультирования по вопросам политики и технической помощи. Ценное значение имеют также вклад учреждений - доноров и инициативы правительств стран базирования ТНК. С учетом идущей дискуссии по проблематике ГПСЦ, а также конкретных целей политики ОЭСР и ЮНКТАД дали старт совместному исследовательскому проекту, нацеленному на усиление роли МСП и - опосредованно - роли территориально-производственных объединений МСП в ГПСЦ. В рамках этого проекта внимание фокусируется на взаимоотношениях между МСП и крупными предприятиями в пяти отдельных отраслях (автомобильная промышленность, производство научной аппаратуры и прецизионного оборудования, программное обеспечение, туризм и творческие отрасли (кинематография)), а также влияющих на них факторах. В заключительном докладе по этому проекту будет изложен общий анализ выводов проекта, а также их последствия для политики и принципиальные рекомендации. Эти совместные усилия помогут МСП развивающихся стран стать эффективными партнерами в рамках ГПСЦ и позволят их странам воспользоваться выгодами глобализации.

## СПРАВОЧНАЯ ЛИТЕРАТУРА

- ASEAN Secretariat (2001). *ASEAN Investment Report 2001: Foreign Direct Investment and Regional Integration* (Jakarta: ASEAN Secretariat).
- Ernst, Dieter (2004). "Searching for a new role in East Asian regionalisation: Japanese production networks in the electronics industry". *East-West Centre Working Paper*, No. 68 (Honolulu: East-West Centre), mimeo.
- Embassy of Denmark (2005). *Business Linkage Programme: The Vietnamese Timber and Wood Processing Industry – Opportunities for Danish firms to invest in the Vietnamese timber and wood processing industry through the privatisation of State-owned companies* (Embassy of Denmark: Hanoi, Viet Nam).
- Embassy of Denmark (2006). *Business Linkage Programme: The Vietnamese Plastics Industry – Opportunities for Danish firms to invest in Vietnam through the privatisation of State-owned companies* (Embassy of Denmark: Hanoi, Viet Nam).
- Foong, S. Y. and Boonler Somchit (2006). "Penang, Malaysia: A smart public-private partnership – An example of a government-led initiative" in *Deepening Development through Business Linkages*, Lorraine Ruffing, UNCTAD (United Nations: Geneva and New York).
- Gereffi, G. (1999). "A Commodity Chains Framework for Analysing Global Industries", in *"Background Notes for Workshop on Spreading the Gains from Globalisation"*, Institute of Development Studies ([www.ids.ac.uk/ids/global/conf/wkscf.html](http://www.ids.ac.uk/ids/global/conf/wkscf.html)).
- Gereffi, G. and Olga Memdovic (2003). "The Global Apparel Value Chain: What prospects for upgrading by developing countries?" (UNIDO: Austria).
- Gereffi, G. et al. (2003). "The Governance of Global Value Chains", *Review of International Political Economy*, November.
- Humphrey, John (2003). "Opportunities for SMEs in Developing Countries to Upgrade in a Global Economy", *SEED Working Paper No. 43*, InFocus Programme on Boosting Employment through Small Enterprise Development, Job Creation and Enterprise Development, International Labour Office, Geneva.
- Japan Bank for International Cooperation (JBIC) (2003). "Survey report on overseas business operations by Japanese manufacturing companies: results of JBIC FY2002 survey - Outlook for Japanese foreign direct investment (14<sup>th</sup> annual survey)", *Journal of JBIC Institute*, 14 January, pp. 4-82.
- JETRO (2002). Press Release, "JETRO invites Thai auto parts makers to the 4th Conference on ASEAN Auto Supporting Industries in Manila".

- JETRO (2003). "Japanese-affiliated manufacturers in Asia: Survey 2002 (summary)" (Tokyo: JETRO), mimeo.
- Nestlé (2005). "The Nestlé commitment to Africa", March 2005 ([http://www.nestle.com/Our\\_Responsibility/Africa+Report/Overview/Africa+Report.htm](http://www.nestle.com/Our_Responsibility/Africa+Report/Overview/Africa+Report.htm)).
- Nestlé (2006). "The Nestlé concept of corporate social responsibility as implemented in Latin America", March 2006 ([http://www.nestle.com/Our\\_Responsibility/Creating+Shared+Value/Overview+Creating+Shared+Value/Overview+Creating+Shared+Value.htm](http://www.nestle.com/Our_Responsibility/Creating+Shared+Value/Overview+Creating+Shared+Value/Overview+Creating+Shared+Value.htm)).
- UNIDO (2001). *Integrating SMEs in Global Value Chains: Towards Partnership for Development* (UNIDO: Austria).
- UNCTAD (2001). *World Investment Report. Promoting Linkages* (United Nations: Geneva and New York).
- UNCTAD (2003). *World Investment Report. FDI Policies for Development: National and International Perspectives* (United Nations: Geneva and New York).
- UNCTAD (2005). *Improving the Competitiveness of SMEs through enhancing productive capacity*. UNCTAD/ITE/TEB/2005/1.
- UNCTAD (2005). *Investment Policy Review: Kenya*. (United Nations: Geneva and New York).
- UNCTAD (2006). *The Least Developed Countries Report 2006: Developing Productive Capacities* (United Nations: Geneva and New York).
- UNCTAD (forthcoming). *Global Players from Emerging Markets: Strengthening Enterprise Competitiveness through Outward Investment* (United Nations: Geneva and New York).
- Wee, Kee Hwee and Hafiz Mirza (2004). "ASEAN investment cooperation: retrospect, developments and prospects", in Nick Freeman and Frank Bartels, eds., *The Future of Foreign Investment in Southeast Asia* (London: RoutledgeCurzon), pp. 201-254.

-----