

# Аутсорсинг в международной торговле

Ю.А. Савинов

*Доктор экономических наук, профессор Всероссийской академии внешней торговли*

Одним из новейших методов трансформации системы корпоративного управления стало широкое внедрение *методов делегирования управления выполнением определенных хозяйственных функций, включая, производство, логистику, сбыт, административные и управленческие операции*. В современных деловых отношениях совершенно очевидным стало, что делегирование управления превращается в растущий фактор успеха в конкурентной борьбе. Потребность в делегировании функций управления стимулируется быстрым доступом к новым технологиям и квалифицированным специалистам, лучшими возможностями реагирования на изменения окружающей действительности, высокой скоростью решения проблем и только в четвертую очередь – более низкой стоимостью<sup>1</sup>. Передача некоторых функций во внешнее управление (outsourcing) выполняется по контракту между фирмой, передающей в аутсорсинг (аутсорсер), и аутсорсинговыми фирмами (провайдер услуг) с целью предоставления услуг или выполнения производственных операций, которые в данный момент выполняет сама фирма (аутсорсер). Основной разницей между соглашением о передаче во внешнее управление и любым другим соглашением о купле-продаже является то, что фирма передает в управление лишь часть функций, которые она исполняет. Причин, по которым компания обращается к внешнему управлению, нес-

колько. Обычно все они зависят от конкретной ситуации, но все же представляется возможным назвать несколько общих: сокращение расходов; улучшение качества работ, услуг, доставки; концентрация производства; увеличение гибкости организации.

Опыт практической работы в сфере торговли товарной продукцией доказывает, что успешный сбыт продукции зависит от эффективности и согласованности усилий всех участников разработки, производства, продажи и обслуживания предлагаемого на рынке изделия. Товар, обладающий необходимыми потребительскими свойствами, должен не только поступить на рынок в требуемый момент и в соответствующем количестве, но и обеспечиваться послепродажным обслуживанием, поставками запасных частей, технической документации и т. д. на уровне, уже сложившемся в мировой торговле.

В применении аутсорсинга компании, как правило, разрабатывают собственные формы. В целом их можно разделить на три группы:

*частичный аутсорсинг* (предприятие передает часть своих специфических задач, например программирование сайта, а выработка всей стратегии, ее внедрение в практику остаются внутренним делом). Эта форма аутсорсинга используется при создании дорогостоящей продукции (электронных узлов, средств автоматизации, со-

временных приборов и т.д.). Устанавливая такие отношения, фирмы-партнеры уменьшают долю собственного риска в случае неуспеха на рынке, перераспределяя затраты между несколькими партнерами;

*операционный аутсорсинг* (фирма передает сторонним компаниям выполнение функций целых подразделений, например, бухгалтерские или транспортные операции, оставляя себе роль диспетчера). Компании, передающие по аутсорсингу выполнение многих функций сторонним организациям, извлекают максимальную выгоду. Например, обострение конкуренции на рынке электронного оборудования производственного и потребительского назначения, а также автомобильной техники заставило компании США перевести многие производства в регионы с низкими затратами на оплату труда, что позволило повысить конкурентоспособность продукции;

*полный аутсорсинг* (фирма передает своим подрядчикам, например, выполнение сбытовых операций в сети Интернет. Сюда входят, например, разработка веб-сайта, его наполнение и поддержание). Совершенствование форм бизнеса привело к появлению в середине 90-х годов понятия "аутсорсинг бизнес процессов" (Business Process Outsourcing - BPO), под которым понимается передача не отдельных функций какого-либо

отдела, а определенного производственного или сервисного процесса в целом. При этом особое внимание уделяется внедрению нововведений, ускорению выхода компании на рынок с определенным товаром, повышению рыночной стоимости компании с помощью новых методов организации делового процесса.

В ряде случаев развитие практики аутсорсинга позволяет партнерам перейти к таким формам сотрудничества, как совместное предприятие и получение доли в акционерном капитале партнера. Совместное предприятие на регулярной основе становится поставщиком товаров и услуг для заказчика, который может передать часть своих сотрудников и оборудования совместному предприятию, чтобы они могли при участии специалистов аутсорсера справиться с поставленными задачами. Совместное предприятие может развивать бизнес путем реализации своей продукции и услуг на внешних рынках. Для повышения ответственности и заинтересованности в выполнении аутсорсинговых договоров заказчик или аутсорсер может получать долю в акционерном капитале своего партнера<sup>2</sup>.

В зависимости от роли на рынке выполнение задач аутсорсинга может выполняться на собственных ресурсах или ресурсах фирмы партнера (см. рис. 1).

Рисунок 1

**Использование ресурсов при выполнении задач аутсорсинга.**



К услугам фирм, выполняющих функции аутсорсинга, обращаются:

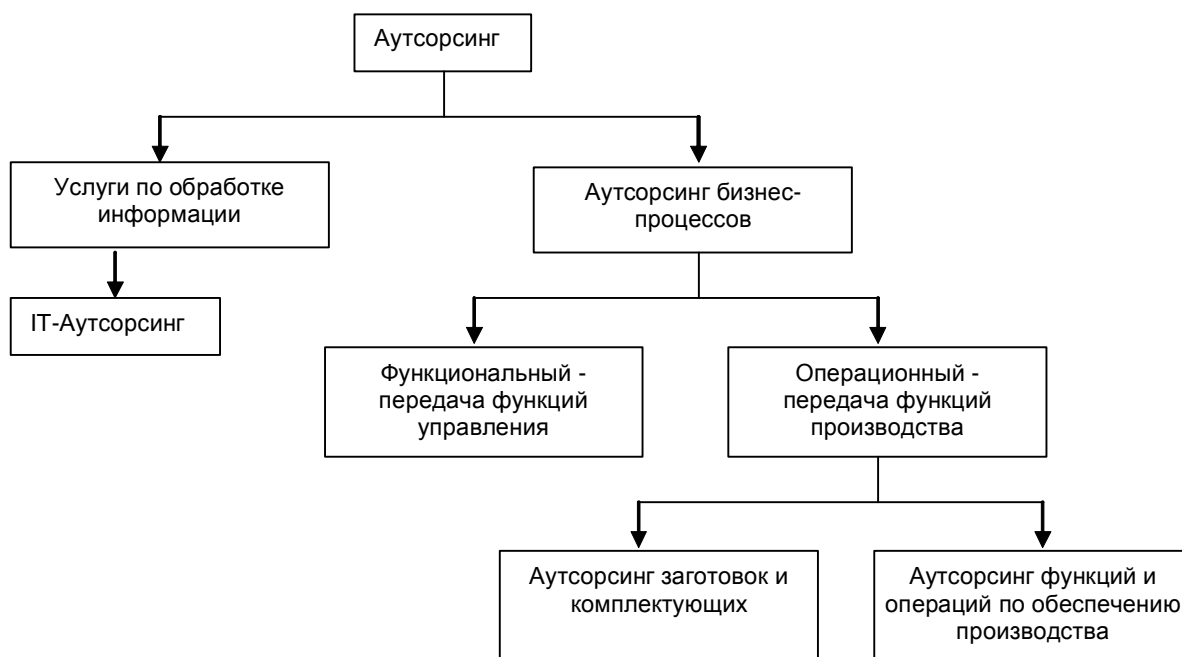
- компании, которые осуществляют полный цикл (или его большую часть) разработки и производства продукта (к ним относятся почти все российские предприятия);
- компании, которые занимаются преимущественно разработками (такие компании имеют лишь опытное производство и заказывают изготовление всех деталей по системе аутсорсинга, многие из них - лидеры рынков, такие как Cisco, Dell, Compaq и другие фирмы, работающие в области "прорывных" технологий);
- компании, которые используют

чужие разработки и, располагая передовым оборудованием и новейшими технологиями, занимаются производством, при необходимости под чужой торговой маркой. Эти компании оказывают услуги аутсорсинга. Среди них транснациональные компании Flextronics, Jabil, Selestica, Solectron, Elcoteq.

Рынок аутсорсинговых услуг подразделяется на два больших сегмента - услуги по обработке информации и аутсорсинг бизнес-процессов. (См. рис. 2). В настоящее время более крупным сегментом является первый. Это объясняется высокой сложностью обработки информации в настоящее время.

Рисунок 2

Схема рынка аутсорсинговых услуг в мировой экономике



По оценкам консультационной компании Gartner, более половины оказываемых на рынке услуг оформляется через контракты по аутсорсингу.<sup>3</sup> На рынке в области информационных услуг главные позиции занимают компании Индии.

Заслуги Индии в сфере аутсорсинга и разработки программного обеспечения ныне трудно переоценить. Доля програм-

мных продуктов этой страны на мировом рынке продолжает стремительно расти. Организация National Association of Software and Services Companies провела исследование, в результате которого выяснилось, что за 2005 год Индия заработала на продаже программного обеспечения в общей сложности около 22 млрд долл. Эксперты ожидают, что к 2009 году общий оборот софт-

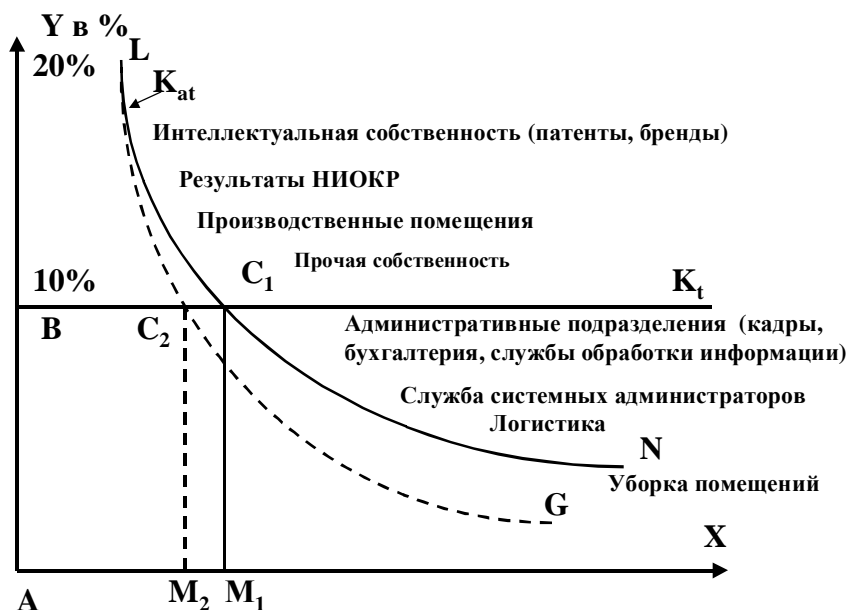
верной индустрии Индии достигнет отметки 50 млрд долл. В сфере разработок программного обеспечения страны трудится более 1 млн человек.<sup>4</sup>

Каждая компания для себя решает воп-

рос о передаче определенных функций аутсорсинговым компаниям, исходя из учета таких факторов, как необходимость контроля над основными производственными операциями и их стоимостью для компании. (См. рис. 3)

Рисунок 3

**Соотношение между стоимостью ведения коммерческих операций собственными ресурсами и стоимостью привлечения аутсорсинговых компаний для реализации этих функций**



Условные обозначения:

Ось AY - представляет стоимость ресурсов, необходимых для самостоятельной реализации определенных производственных, коммерческих или вспомогательных функций в рамках компании (в % от имеющихся в распоряжении фирмы);

Ось AX - представляет рейтинг производственных, коммерческих или вспомогательных функций по степени снижения их значимости для основной деятельности компании;

Линия BK<sub>t</sub> - уровень средней стоимости капитала, используемого компанией (допустим 10%);

Кривые LN и LG - отражают среднюю стоимость аутсорсинговых операций привлекаемыми фирмами для выполнения произ-

водственных, коммерческих или вспомогательных функций; эта кривая отражает среднюю стоимость капитала (K<sub>at</sub>), необходимого для выполнения указанных задач.

На схеме, представленной на рисунке 3, видно, что для компании существует определенный рейтинг функций. Те из них, для которых дешевле использовать собственный капитал, из-за имеющихся конкурентных преимуществ (в первом варианте - ADC1M1), формируют сегмент основной деятельности компании; в ряде случаев могут создаваться ситуации, когда стоимость ресурсов для выполнения этих функций выше рыночных (то есть выше линии BK<sub>t</sub>), то есть их выгоднее было бы отдать для исполнения аутсорсинговым компаниям, однако они формируют главный сегмент деятельности компании и передача этих функций для исполнения аут-

сорсинговым компаниям может привести к потере конкурентных преимуществ. Далее, может создаваться ситуация, когда в силу изменившихся обстоятельств, для компании изменяется стоимость привлечения услуг аутсорсинговых фирм (линия LG), соответственно меняется и поле, отражающее интересы компании по выполнению функций, составляющих основу ведения бизнеса (поле ABC2V2).

На официальном сайте международного института аутсорсинга приводятся следующие 10 причин, почему производители считают аутсорсинг выгодным:<sup>5</sup> сокращение издержек производства; "фокусирование" компании на выполнении основных функций; получение доступа к лучшим мировым производственным технологиям; высвобождение внутренних ресурсов для других целей; отсутствие в своей структуре необходимого оборудования, знаний, технологий; использование преимуществ перестройки производства и привлечения сторонних специалистов; сокращение влияния "неуправляемых" факторов (нехватка комплектующих для основного производства); "высвобождение" основных фондов для целей компании; разделение рисков; дополнительный доступ к финансам (на фондовом рынке).<sup>6</sup>

**Конкуренция - основной фактор развития аутсорсинга.** В период становления рыночной экономики происходит переосмысление практики управления, и руководители все больше склоняются к мысли о необходимости перехода от административных методов управления к методам делегирования полномочий и ответственности, что позволяет активизировать внутреннюю вертикаль управления, наладить горизонтальные связи и коллегиальное сотрудничество.

С другой стороны, конкуренция заставляет принципиально менять поведение компании в отношениях с внешней средой. Объективно оценивая свои конкурентные преимущества, компания в состоянии определить собственные ключевые факторы успеха и сконцентрироваться на их реализации. При этом она вполне может передать без ущерба, а то и с большей пользой, часть управленческих функций и работ сторонним

организациям. Основной сферой приложения ее усилий становится генерация бизнес-идей, определение стратегии развития бизнеса. От искусства и профессионализма менеджмента зависит, насколько будут вовлечены внутренние и внешние ресурсы компании для достижения поставленных целей и обеспечения перспектив развития.

Для устойчивого существования в условиях конкуренции, компания должна постоянно приспосабливаться к окружению, отслеживать изменения внешней среды, она не может быть стабильной и неизменной. Акцент менеджмента, прежде всего, должен быть направлен на те сферы, где компания наилучшим образом может реализовать свои возможности, на те бизнес - процессы, в которые она наиболее успешна. Изменение в формах и методах управления должно быть направлено на фундаментальное переосмысление и радикальную трансформацию деловых процессов для достижения существенных улучшений в ключевых показателях деятельности компании, например: доходности, качества, сервиса, доли рынка, устойчивости развития и, наконец, стоимости бизнеса.

**Аутсорсинг в международной торговле.** Важнейшим следствием углубления развития международного разделения труда является широкое вовлечение экономики всех государств в систему мирохозяйственных связей. Эффективное использование материальных ресурсов ныне немыслимо в условиях автаркии. Углубленное участие в глобализации хозяйственной деятельности стало стержневым направлением деятельности большинства предприятий, добившихся наиболее значимых показателей хозяйственного развития. Наиболее эффективная деятельность предприятий на мировом рынке связана с максимальной свободой действий в отношении сбыта и закупок продукции. Несмотря на наличие в политике многих государств элементов протекционизма, стремление к расширению рынков сбыта для своих предприятий на мировой арене становится главным фактором формирования внешнеэкономической политики.

Однако участие в международной торговле, отличающейся высоким накалом

межфирменного соперничества, требует участия в конкуренции с иностранными компаниями, и не только участием, но и выигрышем в этом соперничестве. Иначе, продукция продавца будет неконкурентоспособной на рынке. Для того же, чтобы выигрывать в межфирменной конкуренции на мировом рынке наша отечественная компания должна иметь определенные, хоть какие-либо конкурентные преимущества.

Учитывая же настоятельную необходимость расширения экспорта в настоящее время, целесообразно обратиться к таким способам активного расширения экспорта, которые не требуют многолетних усилий. В числе этих способов необходимо выделить один, которым пользуются все развитые страны и который способен обеспечить достаточно высокие результаты в расширении вывоза товарной продукции. Речь идет о вовлечении предприятий страны в процессы международной производственной и сервисной кооперации. Безусловно, о развитии кооперации известно достаточно давно, однако, в последние годы она вышла на новый уровень развития.<sup>7</sup> Это этап, связанный с появлением "аутсорсинга" - передачи полномочий и ответственности за производство определенных изделий (готовых товаров или их компонентов) на межфирменном уровне. Аутсорсинг - это отказ от собственного бизнес-процесса, например изготовления отливки, или составления баланса, и приобретение услуг по реализации этого бизнес-процесса у другой организации.

По данным консультационной компании Technology Partners International Inc., по объему сделок в сфере международного аутсорсинга страны Европы опередили США. На их долю в 2004 г. пришлось 49% всех международных контрактов по аутсорсингу, на долю США - 44%, на долю Японии - 7%. Объем контрактов европейских стран в 2004 г. составил по стоимости 58 млрд евро (76 млрд долл.). Среди европейских государств первое место по контрактам заняла Великобритания - 20%, второе - Германия - 12,5%. Основными компаниями, получившими заказы, стали крупнейшие транснациональные корпорации IBM, HP, Accenture, Computer Sciences, Electronic Data Systems и Affiliated Computer Services. Однако их доля

в 2004 г., составившая 44%, снизилась по сравнению с уровнем 2003 г. (71%), что свидетельствует об остроте конкуренции на рынке.<sup>8</sup>

В связи с повышением стоимости рабочей силы в стране компания Siemens (Германия) в начале 2005 г. объявила о крупных убытках отделения Siemens Mobile по производству сотовых телефонов. По итогам 4 квартала 2004 года компания понесла убытки в размере 140 млн евро. Это заставило компанию принять решение по передаче этих операций в аутсорсинг.<sup>9</sup> Достигнута договоренность о создании совместного предприятия с тайваньской корпорацией "БенКью". Под ее управление переходит подразделение "Сименс" по производству мобильных телефонов. Доля компании "Сименс", а теперь уже совместного с "БенКью" предприятия, на мировом рынке мобильных телефонов составляет 9,5%. В течение 5 лет на мобильных телефонах, которые начнет производить "БенКью", будет сохраняться марка "Сименс". Рынок положительно отреагировал на немецко-тайваньскую сделку: акции компании "Сименс" выросли в цене почти на 1,5%.<sup>10</sup>

Особенно интенсивно влияет аутсорсинг на развитие мирохозяйственных связей. Повышение уровня международной специализации производства и углубление практики аутсорсинга в интернациональном масштабе являются главной движущей силой развития мировой торговли товарами. Они ускоряют международную миграцию капитала и движение научно-технических знаний, "ноу-хау", являются той главной "осью", вокруг которой расширяются процессы экономической интеграции. Убыстрение развития за последние десятилетия международной производственной специализации и практики аутсорсинга в производстве и сфере услуг имело своим результатом далеко идущие последствия для внешнеэкономических связей в целом. Значительно усилилась взаимозависимость все большего числа производственных единиц различных стран, основанная на общности производственно-технологических задач - совместного выпуска того или иного конечного изделия. Произошел быстрый рост международного обмена, в основе которого лежат производственные связи.

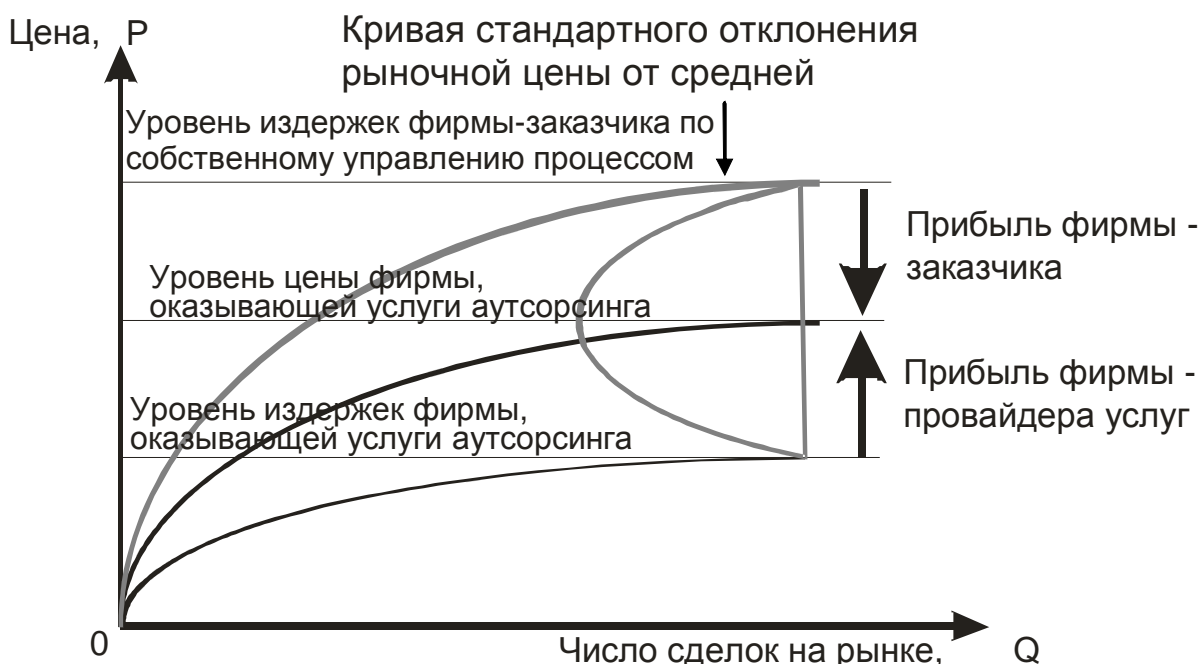
Затраты по проекту, передаваемому фирмой-заказчиком в аутсорсинг, всегда должны сравниваться со стоимостью реализации проекта собственными силами либо через совместное предприятие. На рисунке 2 показана экономическая целесообразность использования аутсорсинга. Отношения, связанные с реализацией аутсорсинга, должны быть выгодны фирме-заказчику и

фирме-исполнителю. По мере увеличения сделок рыночная цена стремится к средней величине прибыльности для участников сделки.

Обычно контракты по аутсорсингу подписываются, если цена фирмы-провайдера как минимум на 15-20% ниже текущих затрат компании-заказчика и средний срок действия контракта составляет 5 лет.

Рисунок 4

Схема определения целесообразности заключения договора об аутсорсинге



Международные контракты по аутсорсингу обеспечивают рост прибыльности компании-заказчика, поддержку политики компании на мировом рынке и перенос в другую страну технологии ведения деловых операций. В ряде случаев для заключения аутсорсингового контракта привлекается агентская фирма. Она обеспечивает заказчика своевременной и детальной информацией о сроках, условиях объявляемых торгов на выдачу контракта на аутсорсинговые услуги, о возможности для принципала выигрыша для них. Кроме этого, агентская фирма предоставляет сведения о

потенциальных конкурентах и положении на рынке по данному товару в данной стране. Агентская фирма может воспользоваться определенными связями с рядом государственных организаций, закупающих оборудование через торги, успешнее выполнить технические и коммерческие формальности, требующиеся при участии в торгах, будучи более осведомленной об обычаях и требованиях в этой области данной страны. Особенно возрастает значение услуг агентов при участии в торгах в тех странах, где они проводятся регулярно, и правительственные организации которых составляют и утверждают

специальные списки поставщиков, куда включаются также и местные агентские фирмы. Это важно для фирмы-продавца, так как находящийся в таком списке агент участвует в торгах от его имени, подписывает все необходимые документы, информирует его обо всех своих действиях, а в случае выигрыша торгов и получения заказа он же и оформляет контракт.

Важнейшим следствием нарастающего воздействия международного аутсорсинга в сфере производства и услуг на внешнюю торговлю индустриальных государств явилось существенное изменение ее качественных показателей. Если ранее международная торговля выражалась обычно в кратковременном акте купли-продажи того или иного товара, то есть носила чисто коммерческий характер, то теперь заключением контракта в большинстве случаев закладывается лишь начало взаимным экономическим связям между поставщиками и заказчиками из разных стран, начиная с проектирования и создания прототипов изделий до установки, отделки, испытания, ввода в эксплуатацию оборудования, его обслуживания. Благодаря аутсорсингу производство все активнее втягивается в сферу международных экономических связей. Это означает, что внешняя торговля в возрастающей мере обслуживает непосредственные нужды промышленности. В структуре аутсорсинговых контрактов происходит смещение акцента от обслуживания начальных стадий производственного процесса (поставки промышленного сырья, топлива) к последующим и завершающим стадиям этого процесса (поставки полуфабрикатов, компонентов, комплектующих изделий). Таким образом, повышается роль аутсорсинга в качестве средства, соединяющего расчлененные (в пространстве и времени) между многими странами процессы промышленного производства. На основе аутсорсинга крупные компании формируют сети специализированных производственных комплексов, в которые входят десятки и сотни предприятий (в том числе и зарубежных), связанных между собой единством технологии и производственных целей. Переход к такого рода комплексам знаменует собой создание условий для развития не только международной пред-

метной, но в первую очередь подетальной, технологической специализации и кооперирования.

Интересно отметить, что в роли фирм, выполняющих заказы аутсорсинговых компаний, активно выступают фирмы развитых, а не развивающихся государств, что объясняется наличием у них большого опыта использования новейших технологий производства и управления. Например, крупные японские компании Casio Computer, Celestino и NEC заключили в 2002 - 2003 гг. серию многолетних контрактов с транснациональной американской корпорацией Flextronics International, передав ей заказ на сумму в 4 млрд долл. на сборку электронных приборов. Для исполнения контракта американская корпорация купила завод в Малазии и арендовала предприятие в Японии на 2,4 тыс. рабочих мест.

Международные производственно-кооперационные отношения позволяют шире использовать преимущества технического прогресса, снижения издержек производства и повышения эффективности производственных процессов, устанавливать долговременные производственно-технические связи с ведущими промышленными компаниями данной отрасли, выпускать конкурентоспособную продукцию и без значительных затрат расширять экспорт товаров, гарантировать относительную стабильность экспортно-импортных операций на основе договоров о делегировании функций представительства.

*Аутсорсинг во внешнеэкономических связях России.* Объективный процесс вовлечения стран в мирохозяйственные связи не обошел и Россию, как ранее и СССР. Так же как и в других странах, объективные процессы экономического развития стимулируют расширение использования аутсорсинга в нашей стране. Благодаря применению аутсорсинга развивается специализация производства товаров и оказания услуг, а это приводит к повышению качества продукции и снижению издержек ее производства, растет производительность труда.

Аутсорсинговые операции российских фирм концентрируются на выпуске готовых изделий и на разработке инфор-



мационных технологий. Например, в 2005 г. по заказу российско-американо-китайской фирмы "VIP", занимающейся продажей конкурентоспособных и элегантных часов, на чистопольском заводе "Восток" в сжатые сроки разработана и выпущена новая модель уникальных хронометров "Кремлевские". Часы относятся к престижному классу, имеют автоподзавод, календарь и суточную часовую стрелку с символами Солнца и Луны, которая на необычном для пользователей циферблате указывает дневное и ночное время. Часы получили высокую оценку самых взыскательных покупателей. На днях на международной выставке в Германии чистопольцы подписали договоры с крупнейшими магазинами Мюнхена на продажу своих хронометров, заключив партнерство с известной фирмой "Питер Майер" на эксклюзивное продвижение своей продукции в другие европейские страны.<sup>11</sup>

Классический аутсорсинговый контракт выполнило в 2005 г. пермское предприятие "Пумори-Энергия", входящее в Уральскую Машиностроительную корпорацию "Пумори-СИЗ". Оно отгрузило первую партию турбинных лопаток для компании Turboden Srl /г. Брешия, Италия/ и предназначены для выпуска турбин, работающих на биогазе. Это уже четвертый контракт на производство и поставку турбинных лопаток новой конфигурации для компании Turboden.

Эти высокотехнологичные изделия используются итальянским партнером в паровых турбинах мощностью до 3МВт. Лопатки такой конструкции в России раньше не выпускались, но новая технология, применяемая на УМК "Пумори - СИЗ", позволила провести подготовку производства менее чем за месяц. Всего по данному контракту предусмотрен выпуск 500 лопаток. УМК "Пумори-СИЗ" - официальный представитель в России итальянской станкостроительной компании C.V.Ferrari, японской OKUMA, чешской Vapad, а также тесно сотрудничает со станкостроительными фирмами Германии, США, Финляндии.<sup>12</sup>

Европейский авиастроительный концерн Airbus объявил в 2005 г. о намерении привлекать российские авиастроительные предприятия к разработке и производству нового широкофюзеляжного самолета А-

350. Многомиллиардный проект чрезвычайно перспективен для отечественного авиапрома. Однако за участие в нем российским компаниям придется бороться с конкурентами из Китая, Японии и Бразилии. В настоящее время проект находится на этапе внесения коммерческих предложений авиакомпаниям-потенциальным участникам. Будущее российского авиапрома связывается с участием в европейских гражданских самолетостроительных программах. Российские предприятия могут реально претендовать на участие в А-350 в размере около 5-7% проекта. Но это потребует конкуренции с компаниями Китая, Японии и Бразилии.<sup>13</sup>

Многие российские фирмы приступили к выполнению операций по международному аутсорингу. В середине 2005 г. Компания Интеркомп, работающая на российском рынке в области аутсорсинга финансовых операций и подбора кадров, объявила о подписании соглашения с Центром аутсорсинга DATA FORT российской компании IBS. Предмет соглашения - обеспечение отказоустойчивой работы корпоративных информационных систем Интеркомпа. В соответствии с условиями соглашения, Интеркомп разместит в дата-центре IBS свои системы обработки информации. В соответствии с условиями соглашения, в Центр аутсорсинга DATA FORT будет передана корпоративная почтовая система Интеркомпа, построенная на базе Microsoft Exchange Server. DATA FORT обеспечит ежедневное резервное копирование и информационную защиту данных, круглосуточный мониторинг и администрирование серверов и непосредственно самой почтовой системы, а также техническую поддержку около 150 почтовых ящиков пользователей. Использование модели аутсорсинга позволит Интеркомпу обеспечить непрерывную работу почтовой системы, сократить издержки на ее содержание и обслуживание, а также обеспечить доступ к системе для сотрудников штаб-квартиры США и петербургского офиса. Для устойчивой связи московского офиса Интеркомп с серверами в дата-центре DATA FORT организует специальный высокоскоростной канал связи с пропускной способностью 100 Мб/с. Помимо почтовой системы, Интеркомп планирует разместить в

Центре аутсорсинга DATA FORT и свою основную корпоративную систему расчета заработной платы, позволяющую производить расчет любой степени сложности для компаний с любым количеством сотрудников в любом регионе России и СНГ.<sup>14</sup>

Многие иностранные компании открыли в России свои центры разработки информационных технологий для нужд своих подразделений во всех странах мира. Например, в середине 2005 г. Siemens Communications открыла в Санкт-Петербурге новый объединенный Центр по разработке программного обеспечения для решений в области фиксированных, мобильных и корпоративных сетей связи. Основные задачи Центра - создание, тестирование и стандартизация программных продуктов и приложений; адаптация существующих разработок Siemens с учетом специфики регионального рынка; а также сертификационная поддержка и сервисное обслуживание решений на рынках России и стран СНГ.

Основную часть заказов на разработку программного обеспечения Центр получает непосредственно из головного офиса Siemens AG, остальные заказы поступают от региональных компаний Siemens в России, Белоруссии, в Украине и в других странах СНГ. Новый объединенный Центр является частью глобальной сети центров Siemens и отвечает за разработку программного обеспечения для инфраструктуры фиксированных, мобильных и корпоративных сетей связи. За последний год инвестиции в развитие Центра составили около 1,5 млрд евро. Основные задачи Центра в области фиксированных сетей связи - разработка базового программного обеспечения для реализации по всему миру и адаптация существующих продуктов Siemens. Например, данное подразделение обеспечивает соответствие программного обеспечения коммутационных систем EWSD требованиям клиентов Siemens Communications в России и странах СНГ, предлагает реализацию дополнительных сервисов и пользовательских интерфейсов. Операторам мобильной связи Центр предлагает разработку программного обеспечения для центров коммутации стандарта GSM. А в перспективе

планируется расширение области деятельности - создание программного обеспечения для инфраструктуры сетей 3G/W-CDMA. Важным направлением деятельности Центра является разработка приложений для фиксированной и мобильной связи. В область компетенции специалистов Центра входят адаптация программного обеспечения Интеллектуальной Сети (IN) для нужд заказчиков, создание базы данных для услуги Rgeraid и оказание консультационных услуг по эффективному использованию возможностей IN. Для корпоративных заказчиков одна из основных задач Центра - разработка новой диспетчерской системы в соответствии с требованиями клиента.<sup>15</sup>

Сегодня все больше крупных западных компаний приходят на российский рынок в поисках подрядчиков среди малых и средних предприятий, поскольку именно они наиболее мобильны и быстро перестраиваются под выполнение заказов. Однако далеко не все российские предприятия отвечают жестким требованиям потенциальных зарубежных партнеров. Качество товаров и услуг российских производителей зачастую оставляет желать лучшего, несмотря на интересные идеи и современные разработки. Причина - устаревшее оборудование и в результате - несоответствие международным стандартам. Для того чтобы сотрудничать с крупными компаниями, малым предприятиям в первую очередь необходимо знать требования заказчиков. Построить свою работу согласно этим требованиям помогает Межрегиональный Центр промышленной субконтракции и партнерства.

В декабре 2005 г. в Центральном доме предпринимателя прошла Биржа субконтрактов. Межрегиональный Центр промышленной субконтракции партнерства собрал на одной площадке представителей западных и российских промышленных предприятий - заказчиков и потенциальных поставщиков - малые производственные предприятия из регионов России. Только за один день работы биржи субконтрактов свои заказы разместили 6 крупных предприятий. Как показал опыт, сегодня производственных заказов больше, чем поставщиков. Поэтому подобные биржи Межрегиональный Центр промыш-

ленной субконтрактации и партнерства планирует проводить ежеквартально.<sup>16</sup>

Обострение конкуренции на мировом рынке компьютеров, вынудившее корпорацию IBM покинуть производство персональных компьютеров, захватило и Россию. В августе 2005 г. стало известно, что компания NCA Group, выпускавшая в России ноутбуки под торговой маркой iRU, прекратила производство продукции. Теперь под этим брэндом фирма-дистрибьютор Merlion будет продавать в России портативные персональные компьютеры китайской сборки. Фирма NCA Group, занимавшая лидирующие позиции на отечественном рынке, решила заняться проектами, не связанными с ноут-буками. Отдельные дистрибьюторы отмечают рост конкуренции на российском рынке, в результате чего доходность торговых операций снизилась для всех игроков рынка - производителей, дистрибьюторов, дилеров. Причиной этому является агрессивная ценовая политика и мощный демпинг мировых производителей, уже приведшие к перераспределению сил между российскими и зарубежными компаниями. За последние два года тайваньские и китайские фирмы резко снизили цены на ноутбуки и вырвались в лидеры рынка. Поэтому российские торговцы пришли к выводу, что импорт китайской продукции выгоднее, чем производство ноутбуков на месте.<sup>17</sup>

Активное и широкое применение схем аутсорсинга способствует осуществлению экономической стратегии в условиях неустойчивой экономической конъюнктуры. Аутсорсинг является инструментом, позволяющим оптимизировать конфигурацию бизнес-системы, исходя из компромисса между издержками, качеством продукции или услуг компании и желанием собственников обладать производственными активами. Активно расширяется аутсорсинг во внешнеэкономической практике российских компаний. При этом, требования рынка и развитие конкуренции обуславливают использование практики аутсорсинга как при поставках на внешний рынок, так и на внутренний. Широкое применение аутсорсинга способствует повышению качества российского производства, более активному вовлечению отечественных компаний в

международное разделение труда, повышению эффективности производства в промышленности и сфере услуг нашей страны.

**Примечания:**

<sup>1</sup>Struggling with IT: The Growing Complexity of Information Technology. - An Integris White Paper, January 1999. <http://www.outsourcing.com>.

<sup>2</sup>Хейвуд Дж.Б. Аутсорсинг: В поисках конкурентных преимуществ. М.: Вильямс, 2002. С.41.

<sup>3</sup>Gartner Says Companies Must Invest in New Skills and Staff to Benefit from the Move to Outsourcing// [http://www4.gartner.com/5\\_about/press\\_releases/pr1oct2003b.jsp](http://www4.gartner.com/5_about/press_releases/pr1oct2003b.jsp)

<sup>4</sup>За 2004 год Индия заработала на продаже программного обеспечения в общей сложности около 22 млрд долл./ Компьютеры и оргтехника // <http://www.oborot.ru> 10-06-2005

<sup>5</sup><http://www.outsourcing.com/>

<sup>6</sup>Fan Y. Outsourcing // [http://www.e-executive.ru/publications/aspects/article\\_965/](http://www.e-executive.ru/publications/aspects/article_965/) November 25, 2005

<sup>7</sup>Автором опубликована работа, в одном из разделов которой специально проанализирована эта новая форма организации транснационального по масштабам производства. - См. Савинов Ю.А. В погоне за сверхприбылью. Экономическая стратегия монополий на мировых рынках в условиях научно-технической революции. - М.: Мысль, 1980, с. 109-123.

<sup>8</sup>Pruit S. Study: Europe overtakes U.S. in big outsourcing deals// IDG News Service, 01/14/05/ <http://www.networkworld.com/news/2005/0114studyeurop.html>

<sup>9</sup>Siemens отказывается от производства мобильных телефонов// <http://www.comnews.ru/index.cfm?id=13309>

<sup>10</sup>SIEMENS уступил производство своих мобильных телефонов тайваньской компании /Euronews.net, 7 июня 2005 г.

<sup>11</sup>Чистопольские хронометры завоевывают Европу / [rt-online.ru](http://rt-online.ru), 24.03.2005/

<sup>12</sup>Уральская машиностроительная корпорация поставила турбинные лопатки в Италию /<http://www.itartass.ur.ru>, 03.06.2005/

<sup>13</sup>AIRBUS готов сотрудничать с российскими авиастроителями// <http://www.b-online.ru>, 01.04.2005/

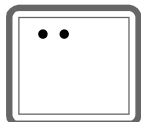
<sup>14</sup>Компании "Интеркомп" и DATA FORT заключили договор на комплексный IT-аутсорсинг (IBS) 29-08-2005 // <http://www.bizon.ru/?nid=73671&t=27>

<sup>15</sup>Siemens открывает Центр по разработке программного обеспечения в Санкт-Петербурге //

(Siemens Communications) 03-06-2005

<sup>16</sup>Субконтракт идет на запад / <http://vneshmarket.ru/NewsAM/NewsAMShow.asp?ID=235362//02.12.2005>

<sup>17</sup>Под брендом iRU теперь будут продаваться ноутбуки китайской сборки.



## *Внешнеэкономический комплекс России: современное состояние и перспективы. № 2*

*Редактор, директор Всероссийского научно-исследовательского конъюнктурного института – А.Н. Спартак.*

*Научный консультант, член-корреспондент РАН, заместитель директора ИМЭМО РАН – И.С. Королев.*

*– М.: ВНИКИ, 2005. – 162 с.*

Вышел очередной номер «Внешнеэкономического комплекса России», издаваемый ВНИКИ. Это обстоятельное издание выходит один раз в полгода.

В последний выпуск журнала вошли следующие главы:

1. Перспективы развития мировой экономики.
2. Внешнеэкономические связи России.
3. Регулирование экспортно-импортных операций.
4. Регулирование иностранных инвестиций.\*
5. Участие в международных соглашениях и организациях.

Таким образом, наименования глав традиционны для данного издания, но, естественно, наполнены новым содержанием по итогам 2005 года.

Далее, публикуются специальные обзоры, а именно:

ü А.Е. Лихачев. Плюрилатеральная экономическая дипломатия в условиях глобализации.

ü А.Н. Дворецкий. Деятельность международных организаций в области транспорта.

ü Н.Н. Шеколинский. Роль, функции и задачи экспортных кредитных агентств в развитии внешнеэкономической деятельности.

ü М.Г. Билалов. Проблемы внешней задолженности: современное состояние и актуальные тенденции.

ü Б.Ю. Агабабов. Защитные меры во внешней торговле России.

ü А.Е. Лихачев. Инвестиционная дипломатия как фактор экономического развития России.

Статистическое приложение содержит XXVI таблиц по экономике и внешнеэкономическим связям России (в основном по состоянию на конец 2005 года).

Ознакомиться с изданием «Внешнеэкономический комплекс России», №2 за 2005 год можно в библиотеках ВНИКИ и ВАВТ.

---

\*Под этим общим названием даётся, что очень ценно, Комментарий к недавно принятому Федеральному закону «Об особых экономических зонах в Российской Федерации». Текст указанного закона начал публиковаться с №2 РВВ.