

## Оценка рынков, технологий, опыта

# Роль глобальных цепочек начисления стоимости

Глобальные цепочки начисления стоимости<sup>1</sup> изменяют форму международного бизнеса и предлагают значительные возможности экономикам ЦАРЭС для расширения торговли и поддержания устойчивого роста за счет развития нетрадиционного экспорта. Вовлечение в глобальные цепочки стоимости может предоставить доступ к новым рынкам, а также ноу-хау ведущих международных компаний в области технологий, менеджмента и рынков. Однако, чтобы войти в эти цепочки начисления стоимости и получить выгоды от этих возможностей, предприятия ЦАРЭС должны выполнить ряд взыскательных требований. Это ставит новые задачи перед правительствами и фирмами, как большими, так и малыми; и требует пересмотра рамок для взаимоотношений между бизнесом и правительством. Заметки

ЦАРЭС знакомят с концепцией глобальной цепочки начисления стоимости и кратко описывают некоторые возможности и последствия для предприятий ЦАРЭС.

### **Выход на международные рынки**

Ключевая задача, стоящая перед экономикой ЦАРЭС, - как более эффективно связать национальные предприятия с международными рынками, чтобы добиться устойчивого роста и развития. Это особенно важно, принимая во внимание продолжающееся доминирование небольшого количества основных сырьевых товаров в экспорте ЦАРЭС; ограниченную торговлю производственными товарами; концентрацию торговли в основном в небольшом числе более крупных экономик ЦАРЭС; ограниченный успех в привлечении прямых

#### **Об авторе**

*Джордж Абони является Старшим советником по программе ЦАРЭС, а также приглашенным профессором факультета государственного управления и программы обучения руководящих работников школы Маквелла Сиракузского Университета*

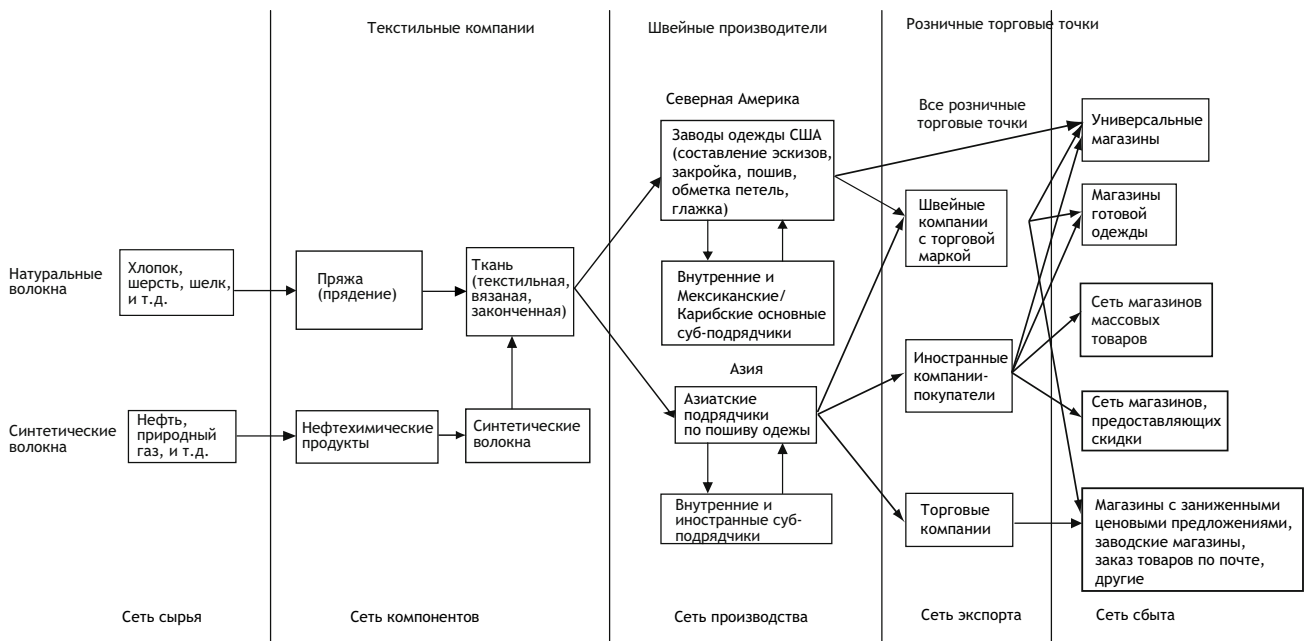
иностранных инвестиций, не относящихся к секторам энергетики и минеральных ресурсов; и нереализованный потенциал для торговли, в частности с соседней Европой и быстро растущей Восточной Азией.<sup>2</sup>

Усовершенствования в транспортных системах и в торговой среде в экономиках ЦАРЭС являются необходимыми, но не будут достаточными для расширения и диверсификации связей предприятий ЦАРЭС с международными рынками. Такие связи также обуславливаются конкурентной структурой глобальных индустрий. Способность предприятий ЦАРЭС расширить экспорт свежих фруктов и овощей на ключевые рынки в Европе, Северной Аме-

рике или Азии, например, будет зависеть не только от преодоления физических и нефизических барьеров в торговле в рамках и за пределами экономик ЦАРЭС. Она также будет зависеть от способности предприятий ЦАРЭС быть конкурентными поставщиками для глобальных розничных сетей, таких как цепи овощных универмагов «Carrefour» и «Tesco», которые все больше и больше контролируют доступ к международным рынкам в рамках глобальных цепочек начисления стоимости.

Интеграция в международную торговую все больше означает участие в глобальных цепочках начисления стоимости.<sup>3</sup> Это предоставляет важные возможности

**Рисунок 1. Всемирная швейная рыночная сеть**



Источник: Рис. 1, Герэффи, Г. и О. Мемедовик, *Всемирная швейная рыночная сеть*, ЮНИДО, Вена 2003

и ставит задачи перед экономика-ми ЦАРЭС и перед региональным сотрудничеством. Глобальные цепочки начисления стоимости предоставляют возможности для предприятий, включая малые и средние предприятия, для наращивания новых конкурентных способностей и перехода к масштабному экспорту посредством фокусирования на некоторой выборочной деятельности и продуктах. Но чтобы сделать это, предприятия, которые осуществляют поставки в глобальных цепочках начисления стоимости, должны выполнить множество взыскательных требований, связанных с качеством, ценой, сроками доставки, и гибкостью.

### **Трансформация международного бизнеса**

Реорганизация и перемещение международного бизнеса - это трансформирование глобальной экономики, имеющее важные последствия для конкурентоспособности фирм и процветания наций. Доля разрабатываемых, производимых товаров и услуг исключительно в рамках одной страны - или в рамках одной фирмы - быстро сокращается. Технологические и управленческие инновации и устранение препятствий для трансграничного потока ресурсов, товаров, услуг и капитала привели к возникновению глобальных цепочек начисления стоимости (Рисунок 1). Глобальные цепочки начисления стоимости и связанные производственные сети (Врезка 1) включают фрагментацию, рассредоточение, координацию и ре-интегра-

цию деятельности, связанной с производством, между географически разбросанными компаниями (Врезка 2). Они возникают в качестве организующих рамок для производства, инвестиций и торговли в расширяющемся диапазоне групп продукции, таких как одежда, агро-промышленность, автомобили/авто-запчасти, бытовые электронные приборы, телекоммуникации, ИТ, а также бизнес услуги и медицинские услуги.<sup>4</sup>

Хотя многие крупные мульти-национальные предприятия продолжают предоставлять разнообразные продукты и услуги, они все больше и больше закупают производственные ресурсы и комплектующие от более мелких фирм в разных географических местоположениях, которые обслуживают конкретные промышленные ниши. Глобальная торговля все больше включает экспорт частей, компонентов, подсистем и услуг в рамках глобальных цепей начисления стоимости и связанных производственных сетей. Это привело к растущей специализации компаний, связанной с конкретными задачами, при производстве товаров и услуг, и соответствующему ускорению роста в торговле между секторами промышленности и между продуктами, по сравнению с традиционной торговлей готовой продукцией.<sup>5</sup>

Трансформация международного бизнеса посредством возникновения глобальных цепочек начисления стоимости создает возможности для новых участников, входящих в международ-

## Врезка 1: Ключевые характеристики цепочек начисления стоимости, производственных сетей

Цепочка начисления стоимости описывает организацию производства конкретных продуктов или услуг, таких как одежда, автомобили или компьютеры. Она относится к полному диапазону деятельности, создающей добавленную стоимость, требующей претворения продукта из концепции в реальность за счет дизайна, закупки сырья и непосредственных ресурсов, производства, маркетинга и распределения и услуг поддержки для конечных потребителей. Цепочки начисления стоимости становятся «глобальными», когда их компонентная деятельность распространяется географически через границы в различные страны.

Производственная сеть представляет собой набор связей в рамках внутри предприятия или между группой фирм в конкретных цепях начисления стоимости для производства конкретных продуктов, таких как конкретный тип компьютера, мобильного телефона, джинсов или автомобиля. Это может принимать форму производственных отношений между дочерними предприятиями или филиалами мульти-национального предприятия. Альтернативно и все больше и больше они привлекают по контрактам и субподряду независимые компании. Как результат, конкуренция в рамках глобальных цепочек начисления стоимости все больше имеет место между сетями предприятий, а не только индивидуальными компаниями.

Ключевые характеристики глобальных цепочек начисления стоимости и связанных производственных сетей:

- **Управление:** Глобальные цепочки начисления стоимости обычно предусматривают ключевую роль для лидирующих фирм, зачастую глобальных брендов, таких как «Levi» - в одежде, «Carrefour» - в розничной продаже продуктов питания, «Ford» - в автомобилях, или «Ericsson» - в телекоммуникациях. Эти лидирующие фирмы обеспечивают продукт, рынок и техническую информацию, при этом ожидая, что поставщики более низкого уровня будут сохранять и улучшать эффективность для удовлетворения глобальных конкурентных стандартов. Поставщики более низкого уровня, в свою очередь, инвестируют в оборудование, навыки и специализацию, необходимые для производства в рамках производственной сети, при этом ожидая, что лидирующие фирмы будут продолжать использовать их продукты, и, с течением времени, предоставят возможность для повышения уровня.
- **Стандарты:** Глобальные рынки подпадают под управление все большего разнообразия строгих стандартов по продуктам и процессам, которые должны соблюдаться поставщиками. Примеры разнообразия стандартов включают общие международные стандарты, такие как ISO 9000 (качество) и ISO 14000 (окружающая среда); стандарты, специфичные для индустрии, такие как «Анализ опасности и критическая точка контроля» (НАССР) в пищевой промышленности; стандарты, специфичные для региона, такие как QS 9000 (качество для автомобилей, производимых в Соединенных Штатах); и стандарты, специфичные для компаний для обеспечения последовательности, надежности и дифференциации продуктов.
- **Глобальные поставщики:** Глобальные бренды и розничные торговые компании все больше и больше полагаются на небольшое количество поставщиков «первого уровня» с глобальным охватом, таких как «Li & Fung» для «Levi» в одежде, «Flextronics» для «Ericsson» в электронике и телекоммуникациях, и «Visteon» для «Ford» по авто-запчастям. Эти поставщики первого уровня играют критически важную роль при определении и организации участия поставщиков более низкого уровня в цепях начисления стоимости. Они все больше и больше являются движущей силой глобальных инвестиций, производства и схем торговли, таким образом, оказывая значительное влияние на экспортную конкурентоспособность стран и эффективность деятельности местных предприятий.
- **Повышение уровня:** Растущая интенсивность глобальной конкуренции, сокращение циклов жизни продуктов, требовательные покупатели и исчезающие барьеры для входа во многие индустрии, требуют постоянных инноваций и увеличения эффективности по всей цепочке начисления стоимости. Такое повышение уровней со стороны предприятий в рамках цепочки начисления стоимости может принять форму увеличения эффективности производственного процесса; усовершенствования существующих продуктов или разработки новых продуктов; «добавления стоимости» за счет продвижения «вверх» - от производства к дизайну продукта; или использование существующих способностей для перемещения в более привлекательную цепочку начисления стоимости.

ную экономику. По мере того, как производственные системы становятся децентрализованными, фрагментированными и более специализированными, возникают новые рыночные возможности для всех видов компаний, включая малые и средние предприятия, для вхождения в глобальные рынки, и перехода к экспортной деятельности, имеющей более высокую стоимость, за счет специализации. Многие фирмы, в особенности более мелкие предприятия, обнаруживают, что можно добиться успеха и «создания стоимости» за счет специализации в ограниченном диапазоне деятельности, продуктов и рыночных ниш. Например, даже простые комплектующие, такие как колпаки, могут производиться для региональных и глобальных рынков поставщиком в производственной сети «Toyota» или «Ford». Специализированные нишевые рынки, такие как органические фрукты

и овощи, могут быть региональными и даже глобальными по своему характеру, если покупатели являются глобальными розничными продавцами, такие как «Carrefour» или «Tesco». Однако, использование преимуществ таких возможностей требует, чтобы предприятия были способны поставлять указанные продукты в нужном количестве, с нужным качеством, в нужное время, и отвечали расширяющемуся диапазону все более строгих стандартов, например по условиям труда и окружающей среде. Отдача от участия в глобальных цепочках начисления стоимости может быть высокой, но таковыми же являются и требования по вступлению (Врезка 3).

#### **Последствия для экономик ЦАРЭС**

Глобальные цепочки начисления стоимости предлагают значительные возможности экономикам ЦАРЭС для расшире-

**Глобальные цепочки  
начисления стоимости  
предлагают  
значительные  
возможности  
экономикам ЦАРЭС  
для расширения  
нетрадиционного  
экспорта**

### **Врезка 2. Производство джинсов «Levi» в глобальной цепочке начисления стоимости одежды**

Чтобы производить линейку одежды, такой как джинсы, глобальная торговая марка, такая как «Levi» может закупить Южно-Корейскую пряжу; соткать ее и покрасить в Тайване - в дочернем предприятии; отправить ткань субподрядчику на раскрой в Бангадеш; отправить части для окончательной сборки в филиалы в Камбодже и Таиланде, где в одежду вошьют японские молнии, и доставить готовый продукт географически разбросанным связанным розничным продавцам в Северной Америке и Европе. На практике, такие глобальные торговые марки как «Levi» все больше и больше не управляют производственным процессом джинсов сами. Скорее всего, эта деятельность будет координироваться для «Levi» поставщиком первого уровня, таким как «Li & Fung», который находится в Гонконге. Этот конкретный набор связей, характерных для компании, в более широких рамках глобальной цепочки начисления стоимости одежды представляет собой конкретную, в случае «Levi», международную производственную сеть для джинсов.

Источник: По Магretta Дж. «Быстро, глобально и по-предпринимательски: управление цепями поставок, стиль Гонконга». Издательство «Harvard Business Review», сентябрь - октябрь, 1998.

### Врезка 3. Глобальная цепочка начисления стоимости индустрии свежих фруктов и овощей

Индустрия свежих фруктов и овощей является одной из наиболее живых в международной торговле. Она характеризуется увеличивающейся концентрацией за счет глобальных розничных продавцов / супермаркетов, таких как «Carrefour» и «Tesco» на ведущих рынках, таких как Северная Америка, Европа, и все больше - Азия. Так как они расширяются в размерах, глобальные розничные продавцы оказывают все больше увеличивающееся влияние на цепочку начисления стоимости индустрии, зачастую за счет традиционных глобальных производителей продуктов питания, таких как «Nestle», «Unilever» и «Kellogg». Эти глобальные розничные продавцы, хотя они обычно напрямую не занимаются производством, осуществляют все более увеличивающийся контроль за продуктами, производственным процессом и поставщиками посредством строго соблюдаемых стандартов, характерных для рынка и компании. Наряду с этим, они все больше используют меньшее количество крупных поставщиков первого уровня, которые в свою очередь консолидируют и реорганизуют поставщиков более низкого уровня в рамках своих производственных сетей.

Компании, желающие войти в глобальную цепочку начисления стоимости свежих фруктов и овощей должны быть способны обеспечивать необходимый масштаб, контроль (отслеживаемость), качество, цену, надежность поставки и способность к инновациям до того, как их будут рассматривать в качестве потенциального поставщика. Это требует создания в данных странах эффективной системы логистики и процедур импорта/экспорта; наряду со службами развития бизнеса, которые поддерживают приобретение ключевой информации и навыков местными производителями.

Как следствие, потенциальная отдача, а также барьеры для входа, в цепочке начисления стоимости свежих фруктов и овощей значительно увеличились. Те производители, которые способны модернизировать системы производства и менеджмента и выполнить требования, могут выйти на расширяющиеся международные рынки, реализуя рост масштабов и доходов, и возможности для модернизации. Например, тенденция в отношении дифференциации продуктов, такая как органические продукты, создает значительные возможности для квалифицированных производителей обслуживать нишевые рынки, которые по характеру являются региональными или даже глобальными. При этом поставщики, которые неспособны выполнить необходимые требования, все чаще обнаруживают, что они находятся в застойных, неопределенных, неприбыльных сегментах бизнеса.

ния нетрадиционного экспорта. Они позволяют квалифицированным предприятиям концентрироваться на конкретных компонентах или деятельности, в частности, цепочках начисления стоимости, в которых они имеют конкурентные преимущества, например, в силу низких затрат, относительной квалифицированной рабочей силы. Они также могут обеспечить фундамент для эффективной стратегии для обработки сырья, где экономики ЦАРЭС уже являются конкурентоспособными. Это может включать переработку хлопка в текстильную пряжу, такни

или одежду, в рамках глобальной цепи начисления стоимости одежды; или связав местных сельскохозяйственных производителей с цепочками начисления стоимости агро-бизнеса. В рамках глобальных цепочек начисления стоимости покупателя более высокого уровня могут предоставить доступ к ноу-хау, относящимся к технологиям, менеджменту, рынку, и к промежуточным ресурсам. Но чтобы конкурировать в новом мире международного бизнеса, предприятия ЦАРЭС должны соответствовать взыскательным требованиям. Это ставит новые

задачи перед правительствами и компаниями и дает новое определение рамкам взаимоотношений между бизнесом и правительством. Общие последствия, связанные с политикой, включают следующее.

**Создание умонастроения «глобальной цепочки начисления стоимости»:** основополагающая задача для эффективного участия в глобальных цепочках начисления стоимости, стоящая перед правительствами и предприятиями ЦАРЭС - развить умонастроение ГЦНС в качестве основы для достижения системной эффективности в цепях начисления стоимости, а не фокусироваться только на улучшении эффективности на уровне индивидуальных компаний. В традиционной концепции экспорирования, предприятие производит продукт для внутреннего рынка, а затем находит иностранных покупателей. В соответствии с этим, компания является базовой единицей анализа при поиске путей улучшения эффективности экспорта. Но поставки на международные рынки все больше и больше вовлекают производство частей продуктов или услуг в соответствии со спецификациями, предоставленными или определенными совместно с глобальными покупателями. Это предоставляет предприятиям возможности для специализации, но требует координации между компаниями, связанной с цепочками начисления стоимости. Основной сдвиг в перспективе, как для правительств, так и для

предприятий, - видеть устойчивую эффективность в контексте конкретных цепочек начисления стоимости.

**Анализ цепочки начисления стоимости:** Эффективность определяется не только тем, что происходит внутри компании, но также и деятельностью и взаимоотношениями за пределами компании, относящимися к связям цепочки начисления стоимости. Например, производитель автомобилей «Ford» зависит от поставщиков первого уровня, которые, в свою очередь, зависят от поставщиков комплектующих более низкого уровня, которые должны делать работу в соответствии с требуемыми стандартами качества и эффективности, так как логистика между компаниями и процедуры импорта/экспорта определяют критически важные сроки поставки. Конкурентная эффективность деятельности - это функция связей между предприятиями в рамках цепочки начисления стоимости индустрии, а не только в индивидуальных компаниях. Анализ цепочки начисления стоимости означает изучение предприятий в данной цепочке и связей между ними, чтобы увидеть, как и когда они могут быть усилены, чтобы добиться производственной и маркетинговой эффективности; или чтобы способствовать более эффективному вертикальному и горизонтальному потоку информации, производственных факторов и ресурсов. Акцент также делается на более общие факторы, оказывающие влияние

на эффективность в конкретных цепочках начисления стоимости, включая связанную законодательную, регулятивную и политическую среду; и наличие и качество услуг поддержки, таких как финансирование, оборудование, обучение и информационные технологии. Этот анализ может выявить ограничения по эффективности, связанные с цепочкой начисления стоимости, которые могут требовать внимания, такие как логистика между компаниями, особые импортно-экспортные процедуры, или более эффективное сотрудничество на уровне компании посредством групп компаний.

**Возможности для новых игроков:** во все больше расширяющемся диапазоне индустрий сейчас стало возможным для предприятий, пусть даже небольших, стать конкурентными в международном масштабе, на основе единственной функции или небольшого количества функций/деятельности в качестве поставщиков в глобальных цепочках начисления стоимости. Аналогичным образом, посредством участия в глобальных цепочках начисления стоимости, можно добиться масштабного экспорта специализированных продуктов, таких как органические фрукты и овощи, на нишевых рынках, которые по масштабу являются региональными, или даже глобальными.

**Возможности для создания стоимости:** В мире глобальных цепочек начисления стоимости наиболее важными являются

не индустрия или сектор, а основные способности компании в цепочке начисления стоимости конкретной индустрии. Например, конкурентный поставщик колпаков или ремней вентиляторов или замков-молний может добиться значительного успеха на региональных или даже глобальных рынках. Создание стоимости связано не только с конечными продуктами и брендами: возможности для создания стоимости существуют по всей цепочке начисления стоимости индустрии - в любой индустрии - за счет специализации и модернизации. Модернизация на уровне предприятия требует доступа к информации, технологиям и финансам; и тесно связана со стимулами, которые поощряют или не поощряют к обучению со стороны поставщиков внутри цепочки начисления стоимости.

**“Соответствуй лучшему или передавай по контракту лучшему”:** Чтобы быть конкурентоспособными, предприятия - как малые, так и большие - должны постоянно приводить свою эффективность работы в соответствие с «лучшими в данном классе» по каждой деятельности, функции или продукту, таким как производство, дизайн, логистика или маркетинг. Если они не смогут «соответствовать лучшим», то, скорее всего, они не смогут эффективно конкурировать на международных рынках как поставщики в глобальных цепочках начисления стоимости, учитывая возможности аутсорсинга, имеющиеся у глобальных покупателей в большинстве видов индустрий.

**Сотрудничать, чтобы конкурировать:** Индивидуальные малые и средние предприятия могут столкнуться со значительными трудностями в ответ на возможности привлечения источников снабжения, предоставляемые глобальными цепочками начисления стоимости. Однако вертикальное и горизонтальное сотрудничество посредством групп предприятий может предоставить потенциально эффективный механизм для достижения коллективной эффективности за счет совместных действий, и оказать поддержку участию предприятий ЦАРЭС в глобальных цепочках начисления стоимости. Вертикальные связи - это взаимоотношения между компаниями на различных уровнях в цепочке начисления стоимости, например, между поставщиками производственных ресурсов и комплектующих, сборщиками и дистрибьюторами на конечных рынках. Связи между вертикально связанными компаниями могут улучшить доступ предприятия к новым рынкам, навыкам, технологиям, информации и знаниям. Горизонтальные связи между компаниями на том же уровне в рамках цепочки начисления стоимости могут позволить осуществлять объемные закупки ключевых производственных ресурсов, включая оборудование, сырье, финансы и бизнес услуги. Это также может расширить совместные производственные мощности для выполнения больших заказов на регулярной основе за счет совместной экономии масштабов; содействовать спе-

циализации в производстве; и усилить рыночную позицию. Поэтому кластеры предприятий, или кооперативные группы компаний в тех же или связанных цепочках начисления стоимости индустрии, могут играть ключевую роль в связывании мелких и средних предприятий с международными рынками через глобальные цепочки начисления стоимости.

**Новые задачи для стратегии развития:** Ранее, стратегия развития нацеливалась на прямые иностранные инвестиции мульти-национальных предприятий - в частности глобальных брендов, таких как «Toyota», «Ericsson», или «Motorola» — как ключевое средство для развития экспортных способностей. За счет инвестирования в местные дочерние и совместные предприятия, мульти-национальные компании служили в качестве важного средства для передачи технологий и навыков, и для получения доступа к международным рынкам. Однако задача для фирм и правительств в рамках глобальных цепочек начисления стоимости заключается в том, что местные производители все чаще должны уже иметь необходимые способности, чтобы они рассматривались даже глобальными поставщиками первого уровня, или ведущими компаниями, такими как «Carrefour» или «Nissan». Это включает как возможности на уровне компании, так и конкурентные системы поддержки, такие как службы логистики между компаниями.

**Вертикальное и горизонтальное сотрудничество через группы предприятий может поддержать участие предприятий ЦАРЭС**

### **Региональное сотрудничество:**

Рассмотрение возможностей и задач, предоставляемых глобальными цепочками начисления стоимости, может предоставить новые направления для ЦАРЭС, основываясь на существующем фокусе на инфраструктуру и торговлю. Так как торговля в рамках глобальных цепочек начисления стоимости все больше вовлекает комплектующие и полуфабрикаты, системы логистики все больше и больше становятся критически важным элементом глобальных цепочек начисления стоимости, поставляя продукты в нужном количестве, нужного качества, и вовремя. Основная транспортная инфраструктура уже больше не является достаточной для успеха в конкуренции. Фирмы в глобальных цепочках начисления стоимости требуют не только низких транспортных затрат, но также и удовлетворения все более усложняющихся потребностей в логистике: короткие сроки транзита, надежные графики поставок, ос-

торожное обращение с товарами, сертификация качества продуктов, и защита от кражи и порчи. Аналогичным образом, торговые режимы и процедуры должны содействовать промежуточным потокам продуктов в конкретных цепочках начисления стоимости. Если существуют громоздкие процедуры импорта/экспорта - правила, положения, задержки; и высокие сборы за очистку импорта ключевых производственных ресурсов или высокие сборы за очистку экспорта продуктов, то местным компаниям будет трудно стать поставщиками в глобальных цепочках начисления стоимости. Задача для сотрудничества между экономикой ЦАРЭС - продвигаться к более интегрированному подходу к транспорту, торговле и транзиту - в рамках рыночных и относительно открытых режимов торговой политики - сфокусированных на конкретных цепочках начисления стоимости индустрий, представляющих собой общий интерес.

## Концевые сноски

- <sup>1</sup> Абони, Джордж, Связывание предприятий суб-региона Большого Меконга и международных рынков: роль глобальных цепочек начисления стоимости, международных производственных сетей и кластеров предприятий. *Исследования по торговле и инвестициям 59*, Экономическая и социальная комиссия ООН по Азии и Тихому океану (UNESCAP), Бангкок, 2007.
- <sup>2</sup> См. *Центральная Азия: Увеличивающиеся выгоды от торговли за счет регионального сотрудничества в торговой политике, транспорте и таможенном транзите*. Азиатский банк развития, Манила, 2006.
- <sup>3</sup> См., например, USAID, “Торговля, микро- и малые предприятия и глобальные цепочки начисления стоимости”, Агентство США по международному развитию, *микро-отчет*, № 25, февраль, 2005; Организация промышленного развития ООН, Включение местных индустрий в глобальные цепочки начисления стоимости и глобальные производственные сети (Вена, UNIDO, 2004).
- <sup>4</sup> См., например, Конференция ООН по торговле и развитию, *Отчет о мировых инвестициях, 2002*. (Женева, UNCTAD, 2002)
- <sup>5</sup> Фрагментация производства и соответствующая специализация фирм по задачам приводят к развитию новой парадигмы для международной торговли. См., например, А. С. Блиндер, “Офф-шор: Следующая промышленная революция?”, *Иностранные вопросы*, Том 85, No. 2, март/апрель 2006.

## О Программе ЦАРЭС

Программа Центрально-азиатского регионального экономического сотрудничества (ЦАРЭС) является устойчивым партнерством для целей развития; конкретным примером стран и институтов, сотрудничающих во благо достижения общей цели. Всеобъемлющая цель Программы - развитие через сотрудничество, ведущее к ускоренному экономическому росту и сокращению бедности. За счет продвижения и содействия региональному сотрудничеству в транспорте, торговле, энергетике и других ключевых областях взаимного интереса, Программа ЦАРЭС помогает странам большей Центральной Азии реализовать свой огромный потенциал во все больше интегрирующейся Евразии.

Программа ЦАРЭС включает Афганистан, Азербайджан, Китайскую Народную Республику (фокусируясь на Синьзянь-Уйгурском Автономном Регионе), Казахстан, Кыргызскую Республику, Монголию, Таджикистан и Узбекистан. ЦАРЭС также является альянсом многосторонних и других международных агентств, активно работающих над продвижением экономического сотрудничества в Центральной Азии, а именно: Азиатский банк развития (АБР), Европейский банк реконструкции и развития, Международный валютный фонд, Исламский банк развития, Программа развития ООН и Всемирный банк. АБР служит в качестве Секретариата ЦАРЭС.

## Контакты

Офис Постоянного представительства АБР в Алматы, Казахстан  
Ул. Казыбек би, 20А  
4 этаж, здание Арай  
Алматы, 050000, Казахстан  
Тел. +7 727 291 8513, 291 8527  
Факс +7 727 291 8670

Секретариат ЦАРЭС  
Азиатский банк развития  
6 ADB Avenue  
Mandaluyong City  
1550 Metro Manila, Philippines  
Tel +63 2 632 4444  
Fax +63 2 636 2444

Для более подробной информации посетите сайт [www.adb.org/CAREC](http://www.adb.org/CAREC)



[www.adb.org/carec](http://www.adb.org/carec)  
November 2007 Issue No. 1

CAREC Secretariat  
Asian Development Bank  
6 ADB Avenue, Mandaluyong City  
1550 Metro Manila, Philippines