

## ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ И ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

9. Клебанова Т.С. Моделі функціонування та розвитку підприємств агропромислового комплексу: Монографія / Клебанова Т. С., Ніколаєв І. В., Хайлук С. О. – Х. : ФОП Лібуркіна Л.М.; ВД «ІНЖЕК», 2010. – 232 с.
10. Нестерчук Ю.О. Реструктуризація національного АПК та формування нових інтеграційних взаємодій у ньому [Текст] / Ю. О. Нестерчук // Інноваційна економіка. – 2010. – № 5. – С. 135-140.
11. Рыночная интеграция в агропродовольственном секторе: тенденции, проблемы, государственное регулирование [Текст] / Ответ. ред. А.В. Петриков. – М. : ВИАПИ им. А.А. Никонова: «Энциклопедия российских деревень», 2010. – 497 с.
12. Скопенко Н.С. Формування та розвиток інтегрованих об'єднань в АПК України: [монографія] / Н.С. Скопенко. – К. : НУХТ. – 2012. – 266 с.
13. Сичевський М.П. Структуризація власності в агропродовольчому секторі економіки України / М.П. Сичевський, В.М. Марченко // Вісник аграрної науки [Науково-теоретичний журнал Національної академії аграрних наук України]. – 2012. – № 3. – С. 66-69.
14. Словник іншомовних слів: 23000 слів та термінологічних словосполучень /Уклад. Л.О.Пустовіт та ін. – К.: Довіра, 2000. – 1018 с.
15. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.1 / За ред. док. екон. наук, проф. С.В.Мочерного. – К.: Видавн. центр «Академія», 2000. – 864 с.

### РЕЗЮМЕ

У статті досліджено методологічний аспект інтеграційних процесів як чинника розвитку суспільної форми праці.

**Ключові слова:** інтеграція, інтеграційний процес, концентрація й централізація капіталу, суспільна форма праці.

### РЕЗЮМЕ

В статье исследован методологический аспект интеграционных процессов как фактора развития общественной формы труда.

**Ключевые слова:** интеграция, интеграционный процесс, концентрация и централизация капитала, общественная форма труда.

### SUMMARY

In article research the methodological aspect of integration process as factor of development of social form labour.

**Keywords:** integration, integration process, concentration and centralization of capital, social form labour.

## ВЫБОР НАПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ ПЕРЕДАЧИ БИЗНЕС-ФУНКЦИЙ НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ АУТСОРСИНГ: ПЕРСПЕКТИВЫ ДЛЯ УКРАИНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Дугинец А.В. к.э.н., доц. каф. международной экономики ГВУЗ «ПГАСА» (г. Днепрпетровск)<sup>1</sup>

**Постановка проблемы.** В современных условиях глобализации и интернационализации производственной и хозяйственной деятельности рыночные силы, а также давление со стороны конкурентов, заставляют многие компании - банки, страховые и инвестиционные организации, промышленные предприятия - рассматривать международный аутсорсинг бизнес-процессов как один из важных конкурентообразующих факторов. Аутсорсинг позволяет с максимальной эффективностью использовать сильные стороны участников международных экономических отношений, достигать необходимые конкурентные преимущества за счет возможности каждой из сторон выполнять те функции, в которых она наиболее преуспевает, а также решать стратегически важные задачи. Благодаря аутсорсингу предприятия имеют возможность получить более дешевое обслуживание непрофильных направлений деятельности и высокое качество производимых работ, высококвалифицированное обслуживание профильных направлений. Крупные предприятия получают дополнительную экономию за счет масштаба производства.

Сегодня, невозможно представить развитие мировой экономики без использования аутсорсинга. Практически ни одна крупная американская или европейская корпорация не тратит время и финансовые средства на непрофильные функции, передавая их на аутсорсинг поставщикам из своей страны, или из других стран. Такое поведение на рынке позволяет не только снизить свои издержки, добиться высокого качества выполненных работ за счет высокой квалификации сотрудников поставщика услуг аутсорсинга, но также высвободить значительную часть денежных средств и трудовых ресурсов, которые можно направить на решение сложных, стратегических задач, позволяющих достичь существенных конкурентных преимуществ. Уже сегодня можно утверждать, что в будущем будут успешно функционировать именно те участники рынка, которые сейчас передают большую часть внутренних процессов на аутсорсинг.

Между тем следует отметить, что помимо очевидных преимуществ аутсорсинг сопряжен с рядом рисков. Эти риски могут быть связаны как с выбором поставщика услуг, процессом подготовки контракта на аутсорсинг, осуществлением работ по сделке, так и с такими независимыми от заказчика факторами, как степень поддержки со стороны правительства страны, куда планируется передача бизнес-функций на аутсорсинг, степени информатизации этой страны, резервов рабочей силы аутсорсера, и уровня ее квалификации, политической и экономической стабильности и т.д. Таким образом рассмотрение странового риска в контексте развития международных аутсорсинговых отношений является весьма актуальным. Особенно это важно для определения перспектив функционирования украинских предприятий на международном рынке аутсорсинговых услуг.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Проблема эффективности внедрения аутсорсинга бизнес-процессов как одного из конкурентообразующих факторов исследована в отечественной литературе весьма незначительно. Большая часть работ посвящена изучению вопросов внедрения аутсорсинга на предприятиях конкретных отраслей и носит информационно-публицистический характер. Аспекты взаимодействия компаний на основе аутсорсинга бизнес-процессов в зарубежной литературе рассматривают такие авторы, как: А. Аксенов, Б. Аникин, Р.Аалдерс, Ж-Л Бравар, Г. Ван Дер Хайден, П. Готтшалк, Я. Гувара, Р. Браун, К. Дрейфус, С. Календжян, Н. Карр, Л. Кохен, Я. Марриотт, Р.Морган, Р. Нолан, С. Нотардонато, Р. Остин, Х. Солли-Сетер, Э. Спарроу, К. Торнбом, Ф. Ридцер, К. Халле, Х. Хантли, Я. Харрис, Д. Черемисин, А. Янг и др. Но несмотря на довольно большое количество публикаций по теме аутсорсинга, в основном они носят разрозненный характер, и не дают общего видения ситуации на мировых рынках аутсорсинга бизнес-процессов. Такое положение дел позволяет, применив научный подход, обобщив и систематизировав все полученные ранее результаты, разработать собственную концепцию внедрения аутсорсинга бизнес-процессов представив его в качестве предпочтительного конкурентного преимущества.

Таким образом, **целью исследования** является осуществление анализа особенностей процесса выбора направления для передачи бизнес-функций на международный аутсорсинг и в этом контексте определить перспективы для украинских предприятий на этом рынке.

**Изложение основного материала.** Аутсорсинг бизнес-процессов ощущает на себе влияние экономической ситуации точно также, как и все остальные бизнес-процессы компании, однако и в условиях экономического кризиса предприятия должны продолжать осуществлять коммерческую деятельность и извлекать прибыль. При этом от потенциала, получаемого за счет совместной работы с поставщиками бизнес-услуг не может отказаться ни одна современная компания, поскольку повышение эффективности, вызванное внедрением в работу технологических новинок, а также знанием и опытом профессионалов является важным составляющим успеха бизнеса. Сегодня многие компании управляют своими сделками на аутсорсинг недостаточно эффективно, не принимая во внимание изменения и сложные проблемы, которые подбрасывает рынок. Однако также много руководителей, которые используют услуги сторонних организаций не только для того, чтобы «залатать дыры» в работе собственных финансовых, юридических и других подразделений, но и для того, чтобы оказывать серьезное и глубокое стратегическое воздействие на собственный бизнес, а такое поведение является наиболее

**ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ И ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ:  
РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ**

актуальным в нынешних кризисных условиях.

<b>Критерии оценки стран</b>	<b>Поддержка со стороны правительства</b>	<p>Данный критерий показывает, насколько активно правительственные организации и министерства продвигают свою страну в качестве офшорного аутсорсера. Какие предпринимаются меры по поддержке и защите местных поставщиков услуг. Также оценивается готовность правительства развивать и вкладывать средства в образовательную систему с целью приобретения навыков и знаний работниками.</p>	<b>Резервы рабочей силы (человеческого капитала)</b>
	<p>Трудовые ресурсы оценивались по количественному и качественному признаку. Области применения — навыки управления проектами, компетенции в области программирования, управление бизнес-процессами и т. д. Также учитывалось количество выпускников высших учебных заведений за прошедший год. Все это необходимо для оценки возможностей страны предоставить качество рабочей силы, которое может потребоваться заказчиком.</p>		
	<b>Инфраструктура</b>	<p>Данный критерий включает оценку эксплуатационной надежности, качества и стабильности работы инфраструктуры: источники электроэнергии, телекоммуникации, качество автомобильных дорог, железнодорожных услуг, воздушное и морское сообщение внутри и за пределами страны.</p>	<b>Система образования</b>
	<p>Оценивается качество образовательной системы, также оценка производится по количеству высших учебных заведений в стране, и количеству выпускников, получивших образование в перспективных областях за последнее время.</p>		
	<b>Потенциальные расходы</b>	<p>Данная категория оценивает стоимость рабочей силы в стране, иные компенсационные выплаты сотрудникам, а также стоимость недвижимости, инфраструктуры и телекоммуникаций.</p>	<b>Политическая и экономическая ситуация в стране</b>
<p>Критерий включает политическую стабильность, уровень коррупции, геополитические риски и уровень безопасности. Также рассматривается возможность международного терроризма или войн в стране, наличие системы профсоюзов, рост ВВП и стабильность национальной валюты.</p>			
<b>Глобальная и юридическая зрелость</b>	<p>Оценивается наличие в стране международных поставщиков услуг. Оценка степени легитимности производится с точки зрения соответствия международным стандартам, включая общее законодательство, систему сбора налогов и законы, защищающие интеллектуальную собственность. Также оценивается способность законодательной системы обеспечивать защиту и поддержку иностранным подразделениям, осуществляющим деятельность в стране, и общее отношение к интеллектуальной и частной собственности.</p>	<b>Культурная совместимость</b>	
<p>В данном случае оценивается, насколько культурные различия со страной-заказчиком могут помешать успешному ведению бизнеса. Оценивается уровень доступности — включая близость и доступность центров торговли, возможность быстро попасть в страну, а также разница во времени.</p>			
<b>Информационная безопасность, защита интеллектуальной и частной собственности</b>	<p>Оценивается эффективность законодательства с точки зрения защиты интеллектуальной собственности, защиты информации, копирайт, защита торговой марки, а также патентное право.</p>	<b>Знание языка</b>	
<p>Оценка включает устные и письменные языковые знания, а также владение технической и деловой лексикой. Оцениваются знания как английского - основного языка офшорного аутсорсинга, так и немецкого (в странах Восточной Европы), и японского (в странах Азиатско-Тихоокеанского региона).</p>			

**Рис. 1. Критерии оценки стран для передачи бизнес-функций на международный аутсорсинг**

Возникшая в связи с экономическим кризисом острая необходимость в снижении издержек, а также новые требования рынка к ведению бизнеса аккумулируют активность по обращению к ИТ-аутсорсингу и аутсорсингу бизнес-процессов, даже несмотря на то, что отдельные компании снизили количество обращений к услугам внешних поставщиков. Финансовая составляющая аутсорсинговых сделок постепенно становится более сложной и рискованной, и это оказывает дополнительное давление на лиц, ответственных за принятие решения. Теперь им приходится демонстрировать более высокий уровень профессиональных знаний в области ведения бизнеса, особенно в

## ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ И ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

части соответствия внутренним требованиям различных департаментов, а также ведения работ с внешними поставщиками услуг аутсорсинга.

Следует отметить что в Украине сравнительно недавно узнали значение слова аутсорсинг. Причем, как и во многих странах, наибольшего распространения получил аутсорсинг IT-технологий. Это можно пояснить прежде всего имеющимся в нашей стране научно-технологическим потенциалом и человеческим капиталом, который обладает конкурентоспособной квалификацией в этой отрасли. Так через десять лет появления на рынке, отрасль, занимающаяся услугами по разработке программного обеспечения IT-продуктов, сложных решений по их тестированию и поддержке, стала одной из ведущих в стране. И не только по темпам роста, но и по вкладу в торговый баланс страны. Как предсказывают эксперты, к началу 2013 года объем выручки IT-аутсорсинга достигнет 1,5 миллиарда долларов. И такой объем обеспечен знаниями всего лишь 30 тысяч человек, работающих в отрасли [1].

В последнее время отрасль динамично растет – порядка 20% в год и если такая тенденция сохранится, то через 10 лет размер отрасли IT-аутсорсинга Украины составит 10 млрд долл, и в этой отрасли будет работать более 200 тысяч представителей. Следует отметить, что программы, разработанные в Украине, используемых в информационных системах крупных мировых банков, в системе управления Boeing, в биллинговых системах ведущих операторов связи. При этом, впрочем, мало кто знает разработчик ПО известен только заказчику. Но в Украине есть компании, которые разрабатывают и продвигают программы под собственной торговой маркой - GSC World (игры «Казаки», «С.Т.А.Л.К.Е.Р.»), «Террасофт» (CRM-системы), ELEKS Software (информационная система для медицинских учреждений Doctor Eleks, навигационная программа Eleks Autonavigator), «Визиком» (электронные карты).

Тем не менее, Украина находится сейчас в конце списка стран региона EMEA (Европа, Средний Восток и Африка), где ее обогнали не только страны Восточной Европы, но и африканские страны, такие как Маврикий и Марокко. Так, по данным компании Gartner по региону EMEA в 2012 году каждая двенадцатая компания заказывала аутсорсинговую разработку программного обеспечения на Маврикий. Для Украины же количество таких обращений составило 1 из 30. Для того чтобы понять что является сдерживающими факторами и каковы перспективы украинских предприятий на международном рынке аутсорсинговых услуг нужно определить место нашей страны среди конкурентов, ее сильные и слабые стороны. Также ввиду острой необходимости в снижении расходов и повышении в связи с этим у многих заказчиков интереса к услугам аутсорсинга, автором была предложена методика классификации стран из различных регионов мира с целью выявления наиболее привлекательных мест с точки зрения передачи направлений на аутсорсинг.

Оценка стран проводилась по ряду критериев, таких как: стоимость рабочей силы в стране, отношение к частной собственности, владение иностранными языками (языком страны заказчика), наличие развитой инфраструктуры, поддержка со стороны правительства и вводимые в связи с этим меры госрегулирования и т. д. Целью является не только квалифицировать страны по их привлекательности, поскольку у каждого заказчика есть свои приоритеты при выборе поставщика, но в первую очередь выделить сильные и слабые стороны, присущие той или иной стране. Данное исследование также призвано помочь потенциальным заказчикам услуг аутсорсинга выявить наиболее подходящие места для передачи бизнес-функций на международный аутсорсинг.

На рисунке 1 приведены критерии оценки стран для передачи бизнес-функций на международный аутсорсинг. В основе данной классификации, дополненной автором, лежит статистическая информация компании Gartner ([www.gartner.com](http://www.gartner.com)), занимающейся исследованиями в области IT и телекома [2]. При оценке стран были использованы факторы, которые являются важными показателями экономического и политического климата в стране, и которые необходимо учитывать при выборе места для передачи направления на аутсорсинг.

В результате исследования были выделены 30 стран, экономически наиболее благоприятных для передачи IT- и бизнес-функций на аутсорсинг.

Таблица 1

**Страны-лидеры по предоставлению услуг аутсорсинг**

Регионы	Страны
Америка	Аргентина, Бразилия, Канада, Коста Рика, Мексика, Панама, Чили.
Азиатско-Тихоокеанский Регион	Австралия, Вьетнам, Индия, Китай, Малайзия, Новая Зеландия, Пакистан, Сингапур, Таиланд, Филиппины.
Европа, Ближний Восток и Африка	Венгрия, Египет, Израиль, Ирландия, Испания, Марокко, Польша, Россия, Румыния, Словакия, Украина, Чехия, ЮАР.

Составлено автором по материалам [2]

Как показало проведенное исследование, в течение последних нескольких лет во многих странах наблюдалась довольно существенная активность, направленная на повышение привлекательности страны в качестве международных аутсорсеров [4]. Рассмотрим более подробно результаты анализа региона к которому принадлежит Украина - Европа, Ближний Восток и Африка. Из этого региона в список тридцатки лидеров попали 13 стран. Сюда входят как страны, уже длительное время являющиеся членами ЕС, так и те, кто вступил в членство недавно, или не входит совсем. В первый раз в 2008 году в этот список попали два североафриканских государства - Марокко и Египет (таблица 2).

Тот факт, что ни одна из стран региона не достигла оценки выше «хорошо» в категории «поддержка правительства», отражает необходимость проведения ряда мер на правительственном уровне по поддержке иностранных и местных поставщиков услуг аутсорсинга. Особенно это чувствуется в Украине. Именно от государства украинские предприниматели ждут не только решения фундаментальных проблем образования, но и многое другое: снижение налогового бремени, адекватных законов и работающих механизмов венчурного инвестирования. В свое время государственный протекционизм помог индийским компаниям войти в мировые лидеры по разработке заказного программного обеспечения. В Украине необходимо перенять индийский опыт и инициировать законопроект о принятии особого налогового режима для компаний, действующих на рынке информационных технологий. Его реализация позволит в краткосрочной перспективе увеличить объем «новой экспортной отрасли» в разы. Следует отметить, что последние несколько лет украинские компании-аутсорсеры очень активно общаются с представителями законодательной и исполнительной властью что привело к принятию нескольких законопроектов. Ожидалось, что они будут предоставлять больше возможностей для отрасли, больше льгот, но они приняты в урезанном варианте, и к сожалению есть минимальные возможности, чтобы поддержать экспортный аутсорсинг.

Данные, полученные в области трудовых ресурсов, указывают на недостаток рабочей силы, и на недостаточный уровень ее качества. В данной категории ни одна из стран также не получила оценку выше «хорошо». Развитость экономик Израиля, Ирландии и Испании свидетельствует о высоком уровне развития их инфраструктуры. Эти же страны, а также Россия получили высокий рейтинг в области качества образования. Что касается Украины, то достаточно высоко оценивая уровень базового университетского или технического образования (оценка «хорошо»), следует отметить, что вузы не обеспечивают углубленную подготовку в области информационных технологий, не готовят аналитиков или программистов для узкоспециализированных направлений рынка информационных технологий. Это демонстрирует оценка «удовлетворительно» по показателю резерва рабочей силы.

На имеющиеся проблемы в инфраструктурном обеспечении указывает оценка «удовлетворительно». Так несмотря на развитость научно-технической базы, в Украине абсолютно отсутствует связь «идея-продукт». Страна практически не имеет мощных центров инновационной деятельности, которые могли бы поддерживать развитие передовых производств и услуг. Устранение этих барьеров для развития рынка аутсорсинга в Украине позволит нашей стране присоединиться к огромной глобальной отрасли с широким выбором возможностей для различных специализаций.

**ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ И ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ:  
РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ**

Таблица 2

**Оценка государств Европы, Ближнего Востока и Африки по ключевым факторам для целей передачи бизнес-функций на  
международный аутсорсинг**

Страны	Факторы									
	Поддержка со стороны правительства	Резервы рабочей силы	Инфраструктура	Знание языка	Система образования	Потенциальные расходы	Политическая и экономическая ситуация в стране	Информационная безопасность, защита интеллектуальной и частной собственности	Культурная совместимость	Глобальная и юридическая зрелость
Венгрия	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3
Египет	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2
Израиль	3	3	4	4	4	2	2	5	4	4
Ирландия	4	3	4	5	4	3	5	5	5	5
Испания	3	3	4	3	4	3	5	4	4	4
Марокко	3	2	2	3	1	3	2	3	3	2
Польша	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3
Россия	2	3	3	2	4	3	2	2	3	2
Румыния	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2
Словакия	2	2	2	3	3	4	4	3	4	3
<b>Украина</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
Чехия	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3
ЮАР	2	2	2	5	3	2	2	4	4	3

\*Оценка производилась по пятибалльной шкале, где отлично - 5 баллов, очень хорошо – 4 балла. Хорошо – 3 балла, удовлетворительно – 2 балла, плохо - 1 балл.

Составлено автором по материалам [5,6]

Недавно вступившая в ЕС Словакия, а также Украина показали хорошие результаты в области потенциальных расходов. Однако в целом по региону уровень расходов должен оцениваться на более регулярной основе, поскольку уровень заработной платы, стоимость имущества, оплата телекоммуникаций, и другие расходы показывают стабильный рост в долгосрочном периоде.

Такие страны, как Израиль, Ирландия и ЮАР, характеризуются высоким уровнем знания языка ввиду большого количества англоговорящего населения и высокого качества их образования. Уровень многих других стран в этой категории также стал довольно высоким в последнее время, что объясняется реакцией этих стран на возросшие потребности покупателей континентальной Европы. Только что присоединившая к списку лидеров Марокко максимально эффективно использует в деле аутсорсинга знание французского языка. У Украины оценка по данному пункту «удовлетворительно» поскольку наши специалисты имеют недостаточный уровень знания английского языка.

Среди стран, получивших низшие оценки в области политической и экономической ситуации, в основном присутствуют те из них, которые не входят в состав ЕС. Однако и среди стран-членов ЕС также много тех, чья деятельность должна находиться под постоянным контролем с точки зрения эффективности и качества услуг, а также соответствия нормам права ЕС. Регион характеризуется большим культурным разнообразием, при этом в категории культурная совместимость только Украина получила низкую оценку.

С недавнего времени многие страны региона стали неаборными центрами для традиционных поставщиков услуг аутсорсинга и крупных поставщиков из Индии. Это отразилось в категории «глобальная и юридическая зрелость», где 8 из 13 стран были оценены очень высоко. Не многие страны (исключая Украину) имеют достаточное количество местных поставщиков услуг, которые активно позиционируют себя за пределами своей собственной страны.

Что касается категории «защита интеллектуальной и частной собственности», такие факторы как зрелость национальных экономик и членство в ЕС позволили ряду стран региона получить довольно высокие оценки. Что касается Украины, то в отчете «Глобальная конкурентоспособность 2010-2011» наша страна занимает 134 место по защите прав собственности и 120 место по защите прав интеллектуальной собственности из 139 стран.

**Выводы и рекомендации.** В современных условиях усиления процессов глобализации международный аутсорсинг отражает новые процессы и отношения, обусловленные тенденцией к геопланетарной взаимодействия и интеграции. Это становится способом международной передачи инноваций и роста инновационной активности национальной и мировой экономики, что в свою очередь приводит к повышению качества человеческого капитала страны, которая выступает в качестве аутсорсера. Следует отметить, что Украина имеет все предпосылки чтобы занять достойное место на рынке игроков международного аутсорсинга и за счет этого получить все преимущества научно-технического развития и интеграции в инновационную сферу мировой экономики. Предложенная методика проведения классификации стран по ряду признаков позволяет потенциальным заказчикам существенно облегчить выбор страны для целей передачи направления на аутсорсинг. Данная методика не только классифицирует страны по их привлекательности, но также позволяет в наглядной форме выделить сильные и слабые стороны, присущие каждой стране. Помимо этого, разработанная методика позволяет поставщикам услуг из рассматриваемых стран оценить позиции своей страны или региона на мировом рынке услуг аутсорсинга, и рассчитать свои шансы на увеличение доли рынка в ближайшей и долгосрочной перспективах.

На наш взгляд, украинские компании имеют неплохие шансы ускорить решение двух главных проблем международного аутсорсинга за счет объединения своих усилий, ведь это позволит эффективнее формулировать и отстаивать общие интересы, информировать общественность об успехах отрасли. Но, развитию международного аутсорсинга в Украине мешают два основных препятствия: недооценка потенциальными заказчиками возможностей страны и серьезные институциональные барьеры. В общественном мнении сложилось твердое убеждение, что, только потому эти проблемы не подлежат компетенции отдельных компаний, их нельзя решить без активного государственного вмешательства. В мировой практике есть прецеденты, когда именно действия государства имели решающее значение для старта ускоренного развития международного аутсорсинга, однако предпринимателям не стоит пренебрегать и собственными возможностями.

**СПИСОК ИСТОЧНИКОВ:**

1. Украина — лидер... по экспорту специалистов. [Электронный ресурс]. - Режим доступа:

## ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ И ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

<http://news.finance.ua/ru/~2/0/all/2012/11/19/291488>

2. Миронов М. Г. Ваша конкурентоспособность. - М.: Альфа-Пресс, 2004. -160 с.
3. Marriott I. Gartner's 30 Leading Locations for Offshore Services. 2009- G. research, 10 p.
4. Marriott I., Karamouzis F., Huntley H. Analysis of Egypt as an offshore services location. - G. research, 2008. - 9 p.
5. Marriott I. Consider Offshore Options Around the Globe. - G. research, 2005. - 14 p.
6. Marriott I. 30 leading locations fore offshore services. - G. research, 2008. - 9 p.
7. Everest Research Institute [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.everestresearchinstitute.com> **Прослушать**
8. Ukrainian IT Industry to Keep on Growing in 2012-2013 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://itonews.eu/ukrainian-it-industry-to-keep-on-growing-in-2012-2013/>
9. Central and Eastern European Outsourcing Association [Электронный ресурс]. – Режим доступа: / <http://ceeoa.org/>

### РЕЗЮМЕ

В роботі здійснено аналіз особливостей процесу вибору напрямку для передачі бізнес-функцій на міжнародний аутсорсинг і в цьому контексті визначені перспективи для українських підприємств на цьому ринку. Виділено сильні і слабкі сторони України в порівнянні з іншими країнами. ЕМЕА

**Ключові слова:** аутсорсинг, українське підприємство, ЕМЕА

### РЕЗЮМЕ

В работе осуществлен анализ особенностей процесса выбора направления для передачи бизнес-функций на международный аутсорсинг и в этом контексте определены перспективы для украинских предприятий на этом рынке. Выделены сильные и слабые стороны Украины в сравнении с другими странами ЕМЕА.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, украинское предприятие, ЕМЕА

### SUMMARY

In the article is carried out the analysis of the characteristics of the selection process for the transmission direction of the business functions in the international outsourcing and, in this context, the vision for Ukrainian companies in this market. Highlighted are the strengths and weaknesses of Ukraine in comparison with other countries EMEA.

**Keywords:** outsourcing, the Ukrainian company, EMEA

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕГИОНА И КРУПНЫХ ГОРОДСКИХ ОКРУГОВ: РОСТОВСКАЯ ОБЛАСТЬ И ГОРОД РОСТОВ-НА-ДОНУ

**Евченко Н.Н.**, д.э.н., ведущий научный сотрудник Северо-Кавказский НИИ экономических и социальных проблем Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия

**Шеховцов Р.В.**, д.э.н., руководитель ГАУ РО «Региональный информационно-аналитический центр», профессор кафедры маркетинга и логистики, Ростовский государственный строительный университет, Ростов-на-Дону, Россия <sup>1</sup>

Система управления внешнеэкономической деятельностью в России

*Внешнеэкономическое направление стратегического планирования* регионального уровня управления – научно-практическая задача, соответствующая объективным условиям трансформации роли и функций международного сотрудничества и внешних связей в социально-экономическом развитии России и ее регионов. Ключевое значения внешнеэкономического фактора в устойчивом функционировании государства подтверждается вектором политических решений на последовательное расширение территориального и внешнеэкономического «полей» российского международного сотрудничества, реализацию мер роста открытости национальности экономической системы внешним связям и зависимостям, а также ростом статей доходов от внешнеэкономической деятельности (ВЭД) бюджетов всех уровней управления.

Процесс сложного и (по историческим рамкам) достаточно долговременного процесса ликвидации последствий государственной монополии на внешнюю торговлю развивался путем формирования рыночных принципов включения субъектов ВЭД (предприятий и регионов РФ) в международное разделение труда. Важным условием сохранения управляемости системы присутствия национальных субъектов на внешних рынках выступило перемещение части функций стратегирования, тактического управления и стимулирования активизации ВЭД, исторически принадлежавших исключительно федеральному (страновому) уровню управления, на уровень федеральных округов, субъектов РФ (регионов), муниципалитетов. Однако скорость, набор функций, степень самостоятельности и финансовые возможности трех основных территориально-детерминированных систем управления (федеральный округ, субъект Федерации и муниципалитет) в итоге оказались несопоставимыми по итогам двадцатилетнего развития.

В числе действующих в России уровней административно-территориального управления лишь *субъекты Федерации* (область, край, республика, автономный округ, автономная область) получили права определения стратегии, ведения относительно самостоятельной внешнеэкономической деятельности, включая заключение официальных Соглашений, получение финансовой и иной прямой федеральной поддержки субъектов малого и среднего бизнеса. Именно для регионов РФ законодательно установлены рамки ведения международного сотрудничества, предусматривающие достаточно широкий круг полномочий и инструментов [1]:

- *заключение официальных соглашений* с иностранными государствами, административно-территориальными единицами и субъектами иностранных федеративных государств, крупными корпорациями, стратегическими инвесторами;
- *участие в деятельности и получение содействия* международных организаций и фондов, привлечение и выполнение проектов международной технической помощи, предоставление и получение гуманитарной помощи;
- *создание региональных страховых и залоговых фондов в целях* привлечения иностранных займов и кредитов [2];
- учреждение и финансирование *региональных представительств (представителей)*;
- разработка и осуществление *политики внешнеэкономического сотрудничества и привлечения иностранных инвестиций* для выполнения региональных программ и проектов;
- разработка и выполнение *целевых программ поддержки регионального экспорта*, привлечения иностранных инвестиций;
- участие в мероприятиях федерального уровня в сферах создания позитивного имиджа России за рубежом, продвижения товаров и услуг РФ, стимулирования взаимодействия с экспортерами и инвесторами;
- содействие коммерческой деятельности предприятий и организаций субъекта РФ в зарубежных странах, продвижение услуг по страхованию экспортных поставок, выдаче гарантий и иных льгот участникам ВЭД;
- организация сети специализированных институтов информационно-консультационной поддержки экспорта среднего и малого бизнеса регионов.

Таким образом, *территориально-организационная структура управления ВЭД России представлена двумя наиболее активными*