
Н.В.Волобуев

Проблемы интеграции Латинской Америки в глобальные цепочки создания стоимости

В статье рассматриваются проблемы интеграции Латинской Америки в глобальные цепочки стоимости. Автор анализирует основные причины слабой включенности стран региона в глобальное производство, отставания в росте производительности труда: низкое качество и доступность инфраструктуры, нехватка квалифицированной рабочей силы и ее высокая стоимость, трансграничные трудности. Затрагиваются вопросы оптимизации управления цепями поставок, развития региональных производственных кластеров и их включения в глобальные цепочки стоимости.

Ключевые слова: глобальные цепочки стоимости, управление цепями поставок, кластеризация.

DOI: 10.31857/S0044748X0004001-0

После двух лет рецессии, наиболее сильно затронувшей Бразилию, Аргентину и Венесуэлу, с 2017 г. в Латино-Карибской Америке (ЛКА) начался процесс циклического восстановления, связанный прежде всего с повышением мировых цен на сырьевые товары. Однако ряд факторов (низкая производительность труда, слабый рост доходов населения и деловой активности, замедленная диверсификация производственной структуры, превалирование сырья и товаров с низкой добавленной стоимостью в экспорте и др.) не дают оснований для оптимизма. Всемирный банк в исследовании «Global Economic Prospects», опубликованном в январе 2018 г., отмечает, что в предстоящие годы потенциал роста в ЛКА останется скромным. Более того, без кардинальных изменений в экономической политике и повышения производительности труда темпы экономического роста ЛКА будут находиться на низком уровне и в предстоящем десятилетии вряд ли превысят 2,4%¹.

Экономический прорыв для стран ЛКА в значительной степени зависит от успешности перехода к производству более качественного и технологически сложного продукта за счет углубления участия в региональных и глобальных цепочках создания стоимости (Global Value Chains, GVC) и оптимизации управления цепями поставок, под которой понимают бизнес-стратегию, позволяющую обеспечить эффективность управления финанса-

Никита Валерьевич Волобуев — студент магистратуры Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (nikita.volobuev@rambler.ru).

ми, материальными и информационными потоками. Результатом такой оптимизации является синхронизация всех процессов, что позволяет повысить эффективность работы предприятия.

Страны региона, как и основная масса развивающихся стран, интегрируются в GVC преимущественно в первичную (сырьевую) часть цепочки, что негативно сказывается на эффективности их участия в глобальном разделении труда и, в конечном счете, на показателях социально-экономического развития. Компании, работающие в Латинской Америке, как правило, осуществляют производство и транспортировку товаров, имеющих меньшую добавленную стоимость, и в меньших объемах, чем на более развитых рынках. Объемы могут значительно варьироваться от страны к стране, что затрудняет использование эффекта масштаба путем консолидации товаропотоков или разработки оптимальных логистических сетей.

Исторически сложилось, что многие транснациональные компании сосредоточились на одном или двух ключевых рынках региона, таких как Бразилия и Мексика. Эти рынки действительно важны для успеха любой компании, осуществляющей бизнес в ЛКА, но для того чтобы ощутить полный потенциал региона, компании должны акцентировать внимание на расширении и углублении цепочек создания стоимости, присоединяя все новые страны и новые стадии производства.

Вместе с тем, несмотря на замедление темпов роста и существующие проблемы в социально-экономической сфере, размеры территории, людской (более полумиллиарда потребителей) и ресурсный потенциал делают Латинскую Америку привлекательным рынком для инвестиций, развития региональных производственных кластеров и их включения в GVC.

Среди наиболее эффективных инструментов, способных в целом усилить не только региональную, но и глобальную интеграцию стран ЛКА, эксперты Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) отмечают совершенствование таможенного регулирования, улучшение транспорта и логистики². По мнению авторов монографии ИЛА РАН «Возможности и пределы инновационного развития Латинской Америки», для повышения конкурентоспособности странам региона остро необходимо добиться значительного прогресса в двух областях: качестве образования и инвестициях в инфраструктуру. «Без улучшения образования узкие места в подготовке квалифицированных работников будут сдерживать технологический прогресс, необходимый региону. В свою очередь, слабая инфраструктура требует значительно больших инвестиций в автомагистрали, порты и аэропорты, по крайней мере, вдвое превышающих текущие уровни инвестиций»³.

Таким образом, Латинская Америка имеет ряд «узких мест», которые являются причиной ее слабой включенности в глобальные цепочки стоимости: качество и доступность инфраструктуры; качество и стоимость рабочей силы; трансграничные трудности. Рассмотрим их более подробно.

ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ВЫЗОВЫ

Очевидно, что большие расстояния и плохая транспортная инфраструктура Латинской Америки являются одним из ключевых факторов высокого уровня издержек внутри цепей поставок. Например, расстояние между двумя важными коммерческими центрами в Латинской Америке, Сан-

Паулу (Бразилия) и Сантьяго (Чили), составляет 2500 км, примерно столько же, сколько расстояние между Лондоном и Москвой. А расстояние между Сан-Паулу и Мехико составляет 7500 км, такое же, как от Лондона до Катманду⁴. Впрочем, доставка контейнера из Мексики или Колумбии в Бразилию стоит примерно столько же, сколько доставка контейнера в Бразилию из Китая или Гонконга, хотя время транспортировки примерно на 10 дней короче. Внутрирегиональные перевозки оказываются дороже, например, между крупными городами Аргентины, чем межконтинентальные перевозки, например, из Гонконга в Буэнос-Айрес.

Такие огромные расстояния не были бы проблемой, если бы путь проходил через населенные пункты с качественной инфраструктурой, но это не совсем так. Прямой 2500 км маршрут из Сан-Паулу в Сантьяго проходит в 100 км от двух второстепенных городов (Мендоса и Кордова в Аргентине). В действительности, 10 крупнейших городов в Латинской Америке находятся в среднем на расстоянии 3900 км друг от друга. Это на 2500 км больше, чем та же цифра для Европы. А если исключить бразильскую относительную концентрацию населения, то среднее значение возрастет до 4200 километров.

В то же время эта проблема сильно усложняется в силу низкого качества инфраструктуры региона. По данным Всемирного экономического форума, большинство латиноамериканских стран отстают от средних мировых показателей доступности и качества инфраструктуры. Однако динамика показателей качества инфраструктуры за последние пятилетие имеет преимущественно положительный тренд. Так, например, качество автодорог в Аргентине за 5 лет поднялось с 3,0 до 3,3, при этом в Китае этот же показатель поднялся с 4,4 до 5,6. Относительный прирост в Аргентине составил 10% или 3,2% в год, а в Китае 4,5% или 1,45% в год (см. таблицу ниже).

КАЧЕСТВО ТРАНСПОРТНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

Страна	Автомобильные дороги		Железные дороги		Воздушный транспорт		Морской транспорт	
	2013	2017	2013	2017	2013	2017	2013	2017
Бразилия	2,7	3,1	1,8	2,0	3,0	3,9	2,6	3,1
Мексика	4,5	4,4	2,8	2,8	4,8	4,4	4,3	4,3
Аргентина	3,0	3,3	1,7	2,1	3,5	4,2	3,6	3,7
Колумбия	2,6	3,0	1,6	1,5	3,8	4,1	3,2	3,8
Чили	5,6	5,2	2,6	2,5	5,5	4,5	5,2	4,9
Панама	4,5	4,4	4,0	4,5	6,4	6,0	6,4	6,2
Китай	4,4	5,6	4,6	4,8	4,5	4,9	4,4	4,6
Индия	3,5	4,3	4,4	4,4	4,7	4,6	4,0	4,6

Примечание: значения приведены в баллах от 1 до 7: 1 — очень плохое, среди худших в мире; 7 — очень хорошее, среди лучших в мире.

Источник: K. S c h w a b. The Global Competitiveness Report 2017-2018, 2018, 46 p. — Available at: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>

Страны Латинской Америки сильно зависят от автомобильных перевозок. В Бразилии около 60% от общего объема внутренних перевозок (т/км)

в год осуществляется автомобильным транспортом, в Колумбии около 75%, а в Мексике около 90%. Этот показатель намного выше, чем во многих других странах мира, например, в Китае он составляет приблизительно 25%, а в США 35%. Этот фактор очень важен, поскольку автомобильный транспорт значительно дороже, чем железнодорожный или морской. Также автомобильный транспорт более медленный: средняя скорость движения по всей ЛКА может варьироваться от 10 до 80 км в час, что создает дополнительные трудности при планировании цепей поставок с учетом срока годности продукта. Природные барьеры региона, такие как горы Анды и бассейн реки Амазонки, повышают издержки и вносят излишнюю сложность в транспортную картину.

В секторах транспорта и логистики низкое качество инфраструктуры отражается в специальных показателях, таких, как «World Bank's Logistics Performance Index», который, например, в Бразилии равен 3,09, а в Аргентине 2,96, что значительно ниже, чем в США (3,99) или Индии (3,42). Недостаток транспортной инфраструктуры особенно очевиден в сегменте железнодорожного транспорта. Фактически, лучший показатель качества железных дорог, наблюдаемый в таких странах, как Аргентина, Бразилия и Мексика, по-прежнему не сопоставим с США и ЕС.

В 2011 г. в исследовании Экономической комиссии ООН для Латинской Америки и Карибского бассейна (ЭКЛАК) были рассмотрены различные аспекты инфраструктурного разрыва в Латинской Америке, в котором был сделан вывод, что региону придется ежегодно инвестировать 6% ВВП для удовлетворения потребностей в инфраструктуре⁵. В силу этого важно уточнить, что по данным Всемирного банка инвестиции в период в 1990—2013 гг. были низкие (в среднем 2,2% ВВП), особенно по сравнению с Китаем (8,5%), Японией (5%) и Индией (4,7%).

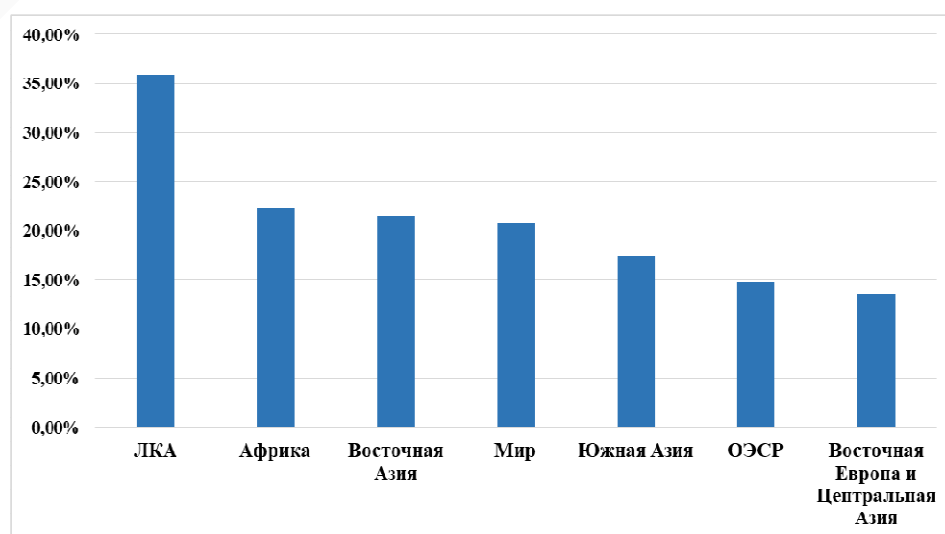
В настоящее время в ЛКА ведется работа по модернизации инфраструктуры. Страны региона сформулировали и согласовали основополагающие рекомендации управления инфраструктурой для устойчивого развития Латинской Америки, однако их реализация в определяющей степени зависит от доступа к источникам финансирования. Сложившейся ситуацией в полной мере воспользовались китайские компании и банки, создавшие в ведущих странах региона совместные фонды по финансированию инфраструктурных проектов в рамках государственной инициативы «Один пояс — один путь», направленной на развитие транспортных путей, связывающих различные части региона с Китаем⁶.

КАЧЕСТВО И СТОИМОСТЬ РАБОЧЕЙ СИЛЫ

В условиях глобализации сокращение уровня занятости при всех ограниченных возможностях рынка труда, формирование новых динамичных структур, требующих квалифицированных и образованных работников, выдвинули на передний план вопросы безработицы и квалификации кадров. Результаты исследования, проведенного в 2014 г. Всемирным банком, показали, что в ЛКА 36% компаний, работающих в формальном секторе, выделяют нехватку квалифицированных кадров в качестве основного сдерживающего фактора в функционировании фирмы по сравнению со среднемировым показателем в 21% и 15% в странах ОЭСР (график 1). Ла-

тиноамериканские компании в 3 раза чаще, чем фирмы Южной Азии, и в 13 раз чаще, чем фирмы Азиатско-Тихоокеанского региона, сталкиваются с операционными проблемами из-за дефицита человеческого капитала. Наиболее сильно дефицит проявляется в автомобильной отрасли в силу технологической сложности производства и потребности в непрерывном повышении квалификации рабочей силы в соответствии с постоянно растущими техническими требованиями⁷.

**График 1. ДОЛЯ ФИРМ, ВЫДЕЛЯЮЩИХ НЕХВАТКУ
КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ КАДРОВ КАК ОСНОВНОЙ
СДЕРЖИВАЮЩИЙ ФАКТОР**



Источник: World Bank, Enterprise Surveys, Washington, DC, data extracted in August 2014. — Available at: <http://dx.doi.org/10.1787/888933174171> (accessed 19.08.2018).

Одновременно наблюдается значительный перелив квалифицированной рабочей силы в третичный сектор экономики — сферу торговли, обслуживания и услуг (до 85%). До четверти всех занятых в этом секторе квалифицированных работников используются на работах, не требующих высокого уровня знаний и квалификации. Латиноамериканские ученые определяют этот феномен как «недоиспользование» дипломированных специалистов. Среди комплекса причин роста безработицы и недоиспользования квалифицированных работников в качестве основных можно выделить такие: 1) недостаточный динамизм экономического развития, прежде всего производственных отраслей; 2) уровень подготовки квалифицированных работников, не отвечающий новым потребностям обновляющихся экономических структур. Все это, в конечном счете, ведет к полной и частичной безработице специалистов и техников, их деквалификации и пауперизации⁸. По данным ЭКЛАК, рост безработицы в странах ЛКА с 6,9% в 2014 г. до 9,4% в 2017 г. сопровождался неблагоприятными изменениями в структуре занятости, перето-

ком рабочей силы в неформальный сектор и увеличением доли самозанятых лиц, прежде всего в сфере бытовых услуг и мелкой торговли⁹.

Следует также отметить резкий рост заработной платы специалистов в ЛКА в последние годы вследствие увеличения спроса на ключевые навыки и дефицита квалифицированных кадров. Например, расходы, связанные с наймом квалифицированного руководителя, ответственного за цепочки поставок, в Бразилии, сейчас сопоставимы с расходами на аналогичную позицию в Соединенных Штатах. В целом затраты на рабочую силу в Бразилии до 3,5 раз выше, чем аналогичные затраты в Китае.

КРОСС-ГРАНИЧНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ВЫЗОВЫ

Каждая относительно крупная страна в Латинской Америке имеет свое собственное таможенное и налоговое законодательство, двусторонние торговые соглашения и тарифы, таможенное регулирование в рамках субрегиональных интеграционных группировок. Многие страны региона пытаются защитить свою промышленность и внутренний рынок с помощью импортных пошлин, квот и налогового законодательства. Кроме того, например, в Бразилии налоговое регулирование в разных штатах существенно различается. Излишняя сложность и запутанность правил затрудняет их соблюдение, что прямо влияет на оптимизацию цепей поставок.

Глубина и многогранность проблемы отражены в регулировании автомобильной промышленности в Бразилии. Являясь членом Общего рынка стран Южной Америки (Mercado Común del Sur, Mercosur), она с 1995 г. применяет Единый внешний тариф этой организации. В декабре 2011 г. правительства стран — членов Mercosur договорились о возможности делать временные исключения из Единого внешнего тарифа и выработали механизм согласования одностороннего изменения таможенных пошлин. Согласно решению, каждая страна получила право повышать импортные пошлины на 100 товаров из стран, не входящих в блок, на период 12 месяцев с возможностью пролонгации. Перечень товаров, на которые то или иное правительство хочет повысить импортные пошлины, должен направляться на согласование с правительствами других стран — членов Mercosur¹⁰.

В рамках автомобильной отрасли между странами — членами Mercosur действуют преференциальные торговые пошлины (0% при внутризональной торговле), однако на практике это не совсем так. Так, в 2000 г. вступила в силу правовая база, регламентирующая общую политику в отношении автомобильной отрасли Аргентины и Бразилии. Двусторонняя торговля между Аргентиной и Бразилией регулируется при помощи коэффициента отклонения экспорта (flex), который устанавливает лимит соотношения между стоимостью импорта и экспорта. Если предусмотренный лимит не соблюдается, то применяются пошлины в размере определенного процента от тарифа, установленного в отношении импорта из стран за пределами Mercosur¹¹.

В июне 2014 г. Аргентина и Бразилия подписали соглашение, согласно которому при превышении лимита бразильские экспортеры должны выплачивать 35%-ную пошлину для выхода на аргентинский рынок. Соглашение распространяется на автомобили, в которых доля частей и компонентов, произведенных в Mercosur, составляет не менее 60%. В соглашении, подписанном в июне 2016 г. между двумя странами, дополнительно

установлено, что при соблюдении условий для углубления интеграции производства и сбалансированного развития производственной структуры и торговли двух стран, коэффициент может быть повышен до 1,7 в период с 1 июля 2019 г. до 30 июня 2020 г. (по предварительному соглашению сторон).

Нужно подчеркнуть, что все автотранспортные предприятия могут импортировать автомобильную продукцию (за исключением автозапчастей), произведенную за пределами Mercosur, уплачивая таможенную пошлину в размере 35%. При этом в Бразилии применяются нетарифные методы таможенного регулирования: импортируемые товары облагаются многочисленными федеральными и местными налогами и сборами, которые могут увеличивать (до 60%) цену товара.

Также следует отметить, что политические разногласия, возникающие между странами региона, создают дополнительные барьеры в управлении цепями поставок. Напряженность в отношениях часто приводит к запрету на пересечение границы или к ограничениям на транспортировку товаров. В прошлом, например, такие ситуации возникали между Колумбией и Венесуэлой, Венесуэлой и Соединенными Штатами. По причине внутренней напряженности и нестабильности возникают небезопасные дорожные условия и временные закрытия дорог. Ярким примером относительно недавнего прошлого являются действия повстанцев в Колумбии и производителей коки в Боливии.

Еще больше ситуацию усложняет стремление руководства стран контролировать обменный курс, последствием которого является развертывание местных «валютных войн». Как следствие, внезапная девальвация может сделать одну из стран более или менее конкурентоспособной без каких-либо существенных изменений в ее производительности. Например, в 2014 г. Аргентина девальвировала свою валюту, бразильская валюта так же ослабла по отношению к доллару, но недостаточно, чтобы компенсировать девальвацию Аргентины, что сделало аргентинские товары более конкурентоспособными в Бразилии. Вкупе с болезненными бюрократическими процессами в портах и на таможне, вышеизложенные особенности способны превратить управление производством, а также распределение временно свободных ресурсов и запасов в Латинской Америке из науки в искусство.

ПЛАНИРОВАНИЕ ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК

Все перечисленные выше проблемы негативно сказываются на деятельности компаний, работающих в ЛКА, затрудняя оптимизацию латиноамериканских цепей поставок. Указанные трудности вынуждают их принимать управленческие решения, которые могут поначалу показаться нелогичными и убыточными. Например, довольно часто компании поддерживают простаивающие производственные мощности как в Бразилии, так и в Аргентине. Такая стратегия позволяет компаниям быстро изменять долю той или иной страны в производстве товаров в ответ на изменение валютных курсов или налоговой политики, или когда возникают пограничные проблемы. Другим примером является Аргентина: льготная налоговая политика вынудила многие компании бытовой электроники открыть сборочные предприятия в Рио-Гранде, городе в чрезвычайно холодном регионе Огненная Земля, который находится примерно в 3500 км к югу от Буэнос-Айреса, основного рынка Аргентины. Аналогично, налоговая политика объясняет, почему многие производители по-

потребительских товаров и электроники имеют крупные заводы в Манаусе (Бразилия), расположенном в регионе Амазонских лесов, примерно в 4000 км от Сан-Паулу, основного рынка Бразилии.

Вопреки описанным выше проблемам, некоторые транснациональные и региональные компании создали чрезвычайно успешные предприятия (бизнес) в Латинской Америке. Успех во многих случаях определялся использованием латиноамериканского подхода к разработке, созданию и управлению региональными цепями поставок. Ключевыми элементами этих стратегий являются следующие.

1. Акцент на локализацию производства

Элемент является, без преувеличений, ключевой частью стратегий большинства латиноамериканских компаний по созданию цепей поставок. Четыре ведущих производителя мобильных телефонов в Бразилии и Аргентине внутри страны изготавливают более 90% продукции, которую они продают. Все ведущие автомобильные бренды Аргентины собирают значительное количество автомобилей в стране как для внутреннего потребления, так и для экспорта на иные региональные рынки, особенно в Бразилию, отчасти благодаря специальным соглашениям о двусторонней автомобильной торговле. Использование такой стратегии фактически дороже, чем концентрация производства в стране с низкими затратами на рабочую силу, но это позволяет компаниям быть более быстрыми и гибкими на непредсказуемо изменчивом рынке и создает ряд преимуществ.

Оперативные преимущества

В большинстве случаев такие локальные цепи поставок специально разработаны для удовлетворения требований местных налоговых и таможенных режимов, а также для преодоления импортных квот. Достоинства такого эффективного в рамках налогообложения подхода могут быть весьма значительными и чаще перевешивают потенциально более высокие издержки местного производства. Так, например, одна компания, производящая потребительские товары, смогла увеличить маржинальную прибыль* на 30% в результате перехода на местное производство, несмотря на то, что это увеличило себестоимость производства на аналогичные 30%¹². Разница складывалась преимущественно из экономии на импортных пошлинах, использовании внутренних налоговых льгот и из иных регулирующих факторов.

Конкурентные преимущества

Нормативные условия (прежде всего требование о локализации, а также налоговые льготы и кредитование) стимулировали развитие местного бизнеса, но наиболее успешные компании пошли по пути адаптации товаров и услуг к потребностям и вкусам латиноамериканских потребителей, что стало источником их конкурентных преимуществ. Например, в 1980-х годах немецкий автопроизводитель «Volkswagen» (VW) спроектировал малолитражные автомобиль «Golf» специально для производства и продажи в Бразилии. Автомобиль был задуман так, чтобы заменить популярный, но

* Маржинальная прибыль (contribution margin) — разность дохода, полученного от реализации и переменных затрат. Она является источником покрытия постоянных затрат и источником образования прибыли.

стареющий «Beetle» («Жук»), учитывая местные потребности и вкусы, также используя налоговые льготы. В рамках аналогичной стратегии позже «Golf» был представлен в Аргентине. Этот автомобиль стал самым продаваемым как в Бразилии, так и в Аргентине. Считая все его вариации, было продано более 10 млн автомобилей, при этом VW использовал свои бразильские фабрики, чтобы экспортировать компактные и недорогие городские автомобили на международные рынки.

В текстильной промышленности компания «Zara», игрок «быстрой моды», вносит изменения в дизайн специально для Бразилии, чего не было для большинства стран мира. Она также создала гибкую местную схему поставок, что позволило моментально корректировать производственные планы в ответ на изменение спроса. Другие производители одежды превратили свои латиноамериканские цепи поставок в источники продукции для экспорта, что позволило им использовать экспортные налоговые кредиты и повысить рентабельность производства.

2. Организационная диверсификация

Устойчивая структура цепей поставок требует от компании оптимальной диверсификации производства, что способно максимизировать эффект масштаба, а также отразить индивидуальные потребности конкретных регионов.

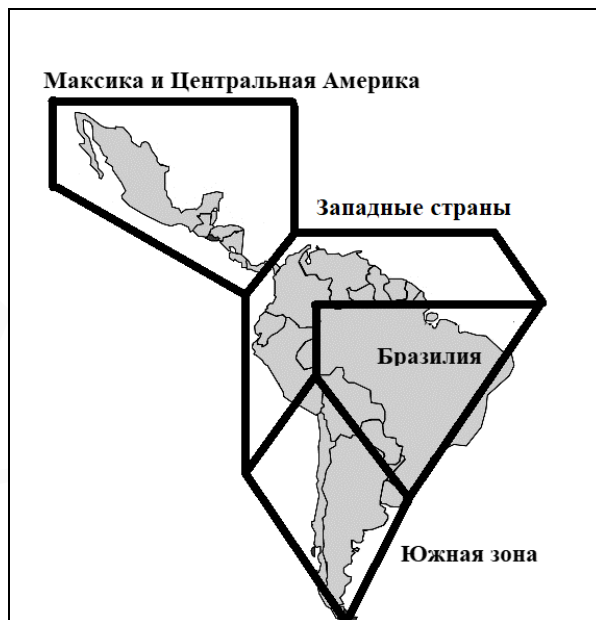
Правильная кластеризация цепей поставок и их эффективная диверсификация должна учитывать географические, культурные и политические барьеры стран Латинской Америки. Языковые различия могут потребовать несколько вариантов упаковки для соседних регионов, например, наличие соглашений о свободной торговле может иметь значительные последствия для транспортировки товаров внутри стран и между ними, иногда вынуждая компании изменять размеры упаковки или количество продукта в целях соблюдения местных правил.

В результате большинство крупных компаний предпочитают сегментировать свою структуру цепей поставок в региональные кластеры. Эта стратегия предназначена для балансировки размера рынка, культурных сходств, стоимости продукта и его транспортировки. Обычно выделяют четыре кластера (график. 2): Северная и Центральная Америка (включая страны Карибского бассейна и Мексику), Бразилия (является достаточно крупной, чтобы оправдать создание уникальной структуры цепей поставок), Северный Андский регион и Южный конус.

Важно уточнить, что каждая компания выделяет кластеры исходя из своих индивидуальных особенностей, но представленное выше разделение является самым распространенным. Также можно назвать основные критерии, согласно которым происходит разбиение:

- 1) разные временные зоны — 5 различных часовых поясов способствуют 13 последовательным часам работы в регионе;
- 2) разные язык, культура и политика — например, различия в языке и регулировании в Центральной Америке решаются созданием разной упаковки;
- 3) большие расстояния — транспортировка товаров с низкой добавленной стоимостью увеличивает общие затраты;
- 4) географические барьеры — например, горный перевал между Аргентиной и Чили может быть завален снегом, что увеличивает временные и управленческие издержки;

График 2. КЛАСТЕРИЗАЦИЯ ЛАТИНСКОЙ АМЕРИКИ



Источник: OECD. Supply chain performance measurement in Latin America, February 2015, 13-15 p. — Available at: <https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/cedillo.pdf> (accessed 27.05.2018).

5) разнообразие соглашений о свободной торговле — от субрегиональных до соглашений между странами; сроки соглашений могут влиять на рентабельность производства, увеличивая сложность управления.

Правильная цепочка поставок в пределах кластера и между ними должна обеспечивать сбалансированное распределение НИОКР, закупок, производства, продаж, складирования, чтобы минимизировать издержки, повысить качество услуг и учесть местное налогообложение. Довольно часто это приводит к концентрации активов на крупнейшем рынке в регионе. Однако это зависит от особенностей продукции конкретной компании и специфики рынков, в которых она заинтересована. В идеале такая организационная структура должна обеспечивать быстрое реагирование.

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЙ

Ведущие компании улучшают свои стратегии, которые касаются организации и реализации цепи поставок, в соответствии с реалиями работы в Латинской Америке. Лучшие придерживаются следующего подхода: «надеемся на лучшее, но готовимся к худшему», — в котором они принимают более высокие уровни риска и волатильности в регионе и соответственно управляют своими цепями поставок. Это требует высокой гибкости как в ежедневной торговле (day-to-day), так и в ситуации меняющихся долго-

срочных трендов, что в свою очередь требует существенных инвестиций, направленных на развитие потенциала цепочек поставок.

Тактическая чувствительность

Общая стратегия, используемая для решения повседневных задач, связанных с функционированием компаний в Латинской Америке, включает использование больших, чем обычно в других странах мира, ресурсов, которые корректируются с учетом специфических рисков в целях обеспечения бесперебойного снабжения при задержках или сбоях в логистике. Чтобы контролировать издержки, связанные с увеличением ресурсов, компании также предпринимают меры по повышению общей гибкости своих цепей поставок. Они делают это путем отслеживания изменений условий, влияющих на поставки, чтобы иметь актуальные данные и предупреждать ситуации, которые могут негативно повлиять на экономические показатели, и затем производить корректировки параметров в ответ на ожидаемые изменения.

Например, компания по производству потребительских товаров, располагающая производственными мощностями в Аргентине, пришла к выводу, что стабильность поставок в Бразилию зависит от времени, которое требуется для таможенных мероприятий, которые могут длиться от одного дня до нескольких недель. Чтобы минимизировать влияние этого фактора, компания начала анализировать время прохождения границы и на основе полученных данных корректировать ресурсы в Бразилии, увеличивая их, когда таможня перегружена¹³.

Стратегическая чувствительность

Управление способностью реагировать на неожиданные изменения производится путем создания и отработки действий в чрезвычайных ситуациях для преодоления большого разнообразия возможных сценариев, тем самым улучшая способность одновременно планировать и реагировать на непредсказуемые события. Эти возможности имеют решающее значение в Латинской Америке, где политические и регулятивные изменения — как ожидаемые, так и неожиданные — могут оказать мгновенный и значительный эффект на затраты и эффективность цепей поставок.

Например, в 2012 г. бразильское правительство приняло закон, который вводил строгие ограничения на время и расстояния, которые водители грузовых автомобилей могли преодолевать без обязательной остановки для отдыха. Эти требования могли увеличить стоимость автомобильных перевозок в стране на 30% и привести к дефициту как транспортных ресурсов, так и водителей.

Одна из ведущих продовольственных компаний оперативно выявила последствия влияния нового закона на издержки и приступила к разработке ответных мер. Она установила связь с правительством в целях предотвращения внесения в закон некоторых необоснованных пунктов. Компания изменила свою организационную диверсификацию, чтобы исключить длинные логистические маршруты и создать более короткие. Так же были проведены переговоры с поставщиками и транспортными компаниями, чтобы создать дополнительную транспортную мощность. В результате быстрого реагирования предприятие способствовало внесению критических изменений в законопроект до его принятия, что позволило минимизировать дополнительные издержки и предупредить потенциальные нарушения закона¹⁴.

РЕГИОНАЛЬНЫЕ ЦЕПОЧКИ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ КАК ФАКТОР ИНТЕГРАЦИИ В ГЛОБАЛЬНЫЕ ЦЕПОЧКИ СТОИМОСТИ

За последние более чем 60 лет промышленная интеграция в Латинской Америке продвинулась не слишком далеко, затронув в основном автомобильную отрасль. Однако наметились положительные сдвиги в транспортной и энергетической инфраструктуре, в области финансового сотрудничества, что создает условия для углубления интеграции в будущем, роста взаимной торговли, модернизации экономики¹⁵.

Способность организовывать производственные процессы изменили характер торговли и масштабы участия фирм (и стран) в глобальных производственных цепях. Эта реорганизация открыла возможности не только для транснациональных компаний и ведущих экспортеров из развитых стран, но и для фирм развивающейся экономики.

Чаще всего анализ приводит к двум выводам для стран, которые стремятся стимулировать рост за счет интеграции в глобальные цепочки создания стоимости. Во-первых, импорт может быть драйвером роста экспорта. Во-вторых, устойчивые внутренние цепи поставок создают базу для интеграции в глобальные. Но существует еще один вывод, который часто упускается из виду: важно, где находится страна, кто является ее торговыми партнерами, особенно, насколько партнеры интегрированы на региональном и глобальном уровнях. В большинстве стран, особенно в странах с развивающейся экономикой, компании преимущественно малые и средние. Статистика указывает на взаимосвязь: чем меньше фирма, тем ниже прямое участие в торговле, что создает дополнительные барьеры (более высокие постоянные издержки, низкий эффект масштаба и т.д.). Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что география страны имеет ключевое значение в процессе интеграции.

Многие страны, которые интегрировались в GVC, оказались в «стратегическом плену», испытывая трудности в диверсификации. Они часто становятся заложниками ценовой конкуренции, которая удерживает заработную плату на низком уровне, или непредсказуемой волатильности цен на сырье. Это означает, что ограниченная способность к интеграции и экономическая конвергенция* доходов тесно связаны, что можно увидеть в показателях модернизации страны относительно других стран (см. график 3). Положительная динамика наблюдаются только в тех странах, которые усилили свою интеграцию в североамериканские производственно-сбытовые цепи, например, Коста-Рика¹⁶.

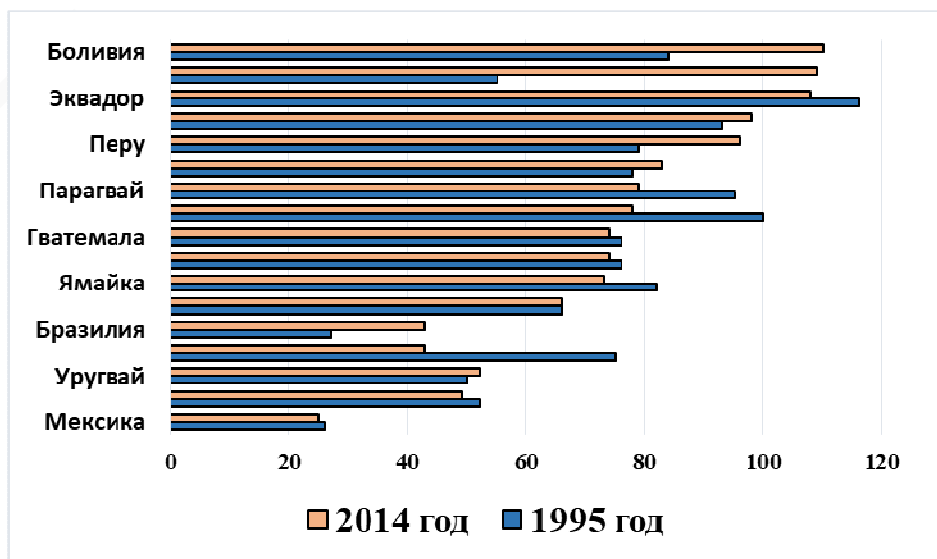
В 2016 г. Пшемислав Ковальский и Хавьер Лопес Гонсалес** пришли к выводу, что существует отрицательная взаимосвязь между долей экспорта, охватываемой соглашениями о свободной торговле, и добавленной стоимостью в экспорте. Это можно объяснить рядом факторов. Например, в странах с развивающейся экономикой значительная часть внерегиональной торговли приходится на сырье, поэтому определенную роль могут играть ценовые факторы. То есть более высокая стоимость экспорта сырья

* Конвергенция в экономике — гипотеза, что страны с низкими доходами на душу населения растут более быстрыми темпами, чем страны с высокими доходами на душу населения.

** Хавьер Лопес Гонсалес — кандидат философии, научно-исследовательский центр анализа региональной интеграции в Сассексе; Пшемислав Ковальский — доктор философии., президент центра социально-экономических исследований (Center for Social and Economic Research, CASE).

в страны, с которыми нет соглашения о свободной торговле. Кроме того, важное значение имеет эффект масштаба торговых соглашений. Эффективность региональных соглашений также зависит от уровня развития стран экспортеров и импортеров, например, региональные торговые соглашения оказывают большее воздействие на страны с низким уровнем дохода при экспорте в страны с высоким уровнем дохода¹⁷.

График 3. ДИНАМИКА ПОКАЗАТЕЛЯ МОДЕРНИЗАЦИИ В ЛКА



Примечание: рейтинг в баллах от 1 до 124: 1 — самый высокий; 124 — самый низкий.

Источник: N.A h m a d, A.P r i m i. From domestic to regional to global: Factory Africa and Factory Latin America, 2017, 79 p. — Available at: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/gvcs_report_2017_chapter3.pdf (accessed 27.05.2018).

С другой стороны, множество соглашений о свободной торговле и обилие региональных торговых соглашений препятствует, а не способствует экспорту, добавляя сложность управления торговлей, особенно для малых и средних компаний. В целом, более глубокая торговая интеграция связана с более простой структурой региональных соглашений. Например, Европа, которая обладает высоким уровнем внутрирегиональной торговли, в то же время имеет простую структуру соглашений, тогда как страны Латинской Америки, имея низкую долю внутрирегиональной торговли (приблизительно 21% в 2017 г.), обладают чрезвычайно сложной структурой¹⁸.

УЧАСТИЕ ЛАТИНСКОЙ АМЕРИКИ В РЕГИОНАЛЬНЫХ И ГЛОБАЛЬНЫХ ЦЕПОЧКАХ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ

Анализ участников и связей GVC показывает неоднородность по всему региону. Например, такие страны, как Мексика и Коста-Рика, которые расположены ближе к североамериканским производственным центрам, сильно зави-

сят от иностранных ресурсов (в основном из Северной Америки и все чаще из Азии) и специализируются на их обработке для дальнейшего экспорта. Импорт для переработки и реэкспорта менее распространен в Чили и в значительно меньшей степени в Аргентине, Бразилии и Колумбии, специализирующихся на экспорте промежуточных продуктов на основе природных ресурсов, которые обрабатываются или потребляются за рубежом (чаще в Азии). Чили, Аргентина, Бразилия, Коста-Рика и в меньшей степени Мексика значительно зависят от региональных партнеров для обеспечения экспорта. Мексика, Чили и в меньшей степени Бразилия, которые имеют сильные связи с производственными центрами Северной Америки (для Мексики) и Азии (для Чили и Бразилии), выступают в роли региональных платформ формирования глобальных цепочек создания стоимости.

ОЭСР TiVA (Trade in Value-Added) рассчитывает «коэффициент участия в глобальных цепочках создания стоимости», который измеряет степень интеграции в GVC и долю страны в создании добавленной стоимости. Так, например, в 2011 г. в Чили более 52% валового экспорта приходилось на иностранную добавленную стоимость. За Чили следуют Мексика (47%), Коста-Рика (45%), Колумбия (38%), Бразилия (35%) и Аргентина (30%)¹⁹.

Латиноамериканские страны интегрировались в GVC в различных отраслях промышленности. В значительной степени этот процесс был обусловлен созданием новых ориентированных на экспорт секторов, которые развивались благодаря притоку прямых иностранных инвестиций (ПИИ). Рассмотрим подробнее.

1. Никарагуа (GVC в швейной промышленности)

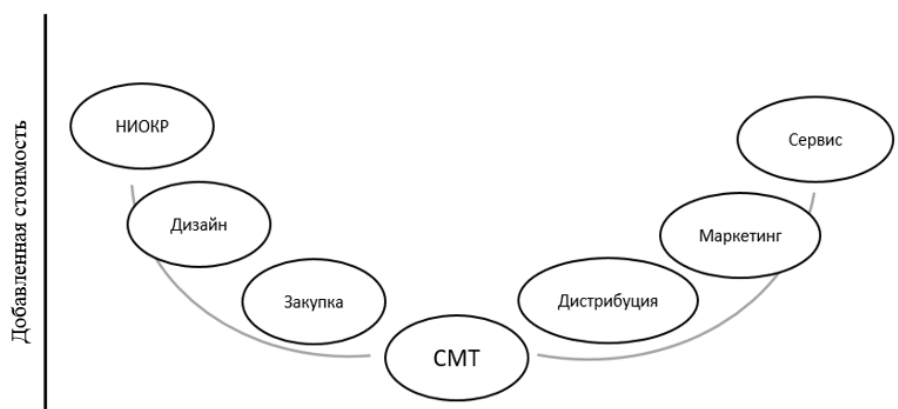
Объем экспорта швейной промышленности Никарагуа составил 530 млн долл. в 2008 г., что составляет одну пятую экспорта страны в том же году. Она участвует в «cut-make-trim»* этапе с низкой добавленной стоимостью (график 4). В 2009 г. 89% экспорта одежды Никарагуа направлялось в США. С 2004 г. она уверенно завоевывает долю рынка Соединенных Штатов в таких сегментах, как тканевые брюки и хлопчатобумажные рубашки в результате преференциального соглашения о свободной торговле с США.

2. Мексика, Коста-Рика и другие страны Центральной Америки (GVC в медицинской отрасли)

В Мексике, Коста-Рике и Доминиканской Республике, находящихся вблизи Соединенных Штатов, расположены крупные экспортно ориентированные кластеры, производящие медицинское оборудование. Около 67 предприятий базируются в Нижней Калифорнии (Мексика), 67 — в Коста-Рике и более 30 фирм работают в Пуэрто-Рико. Некоторые из топ-10 крупнейших мировых компаний, например, «Johnson and Johnson», «Cardinal Health», «Baxter», «Braun Melsungen and Hospira» имеют производственные мощности в Доминикане. Экспорт из этих стран включает как товары с низкой, так и с высокой добавленной стоимостью и предназначен преимущественно для США. Бразилия также играет важную роль в производстве медицинского оборудования, но основная часть фирм, например, «Baxter» и «GE Healthcare», ориентирована на внутренний рынок²⁰.

* Cut-make-trim (CMT) — сервис по производству одежды, разделенный на три этапа: 1) cut — этап создания «шаблона» и вырезания заготовок; 2) make — этап, на котором сшивают заготовки из ткани; 3) trim — этап отделки готового изделия.

**График 4. СТАДИИ СОЗДАНИЯ ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ
В GVC (НИКАРАГУА)**



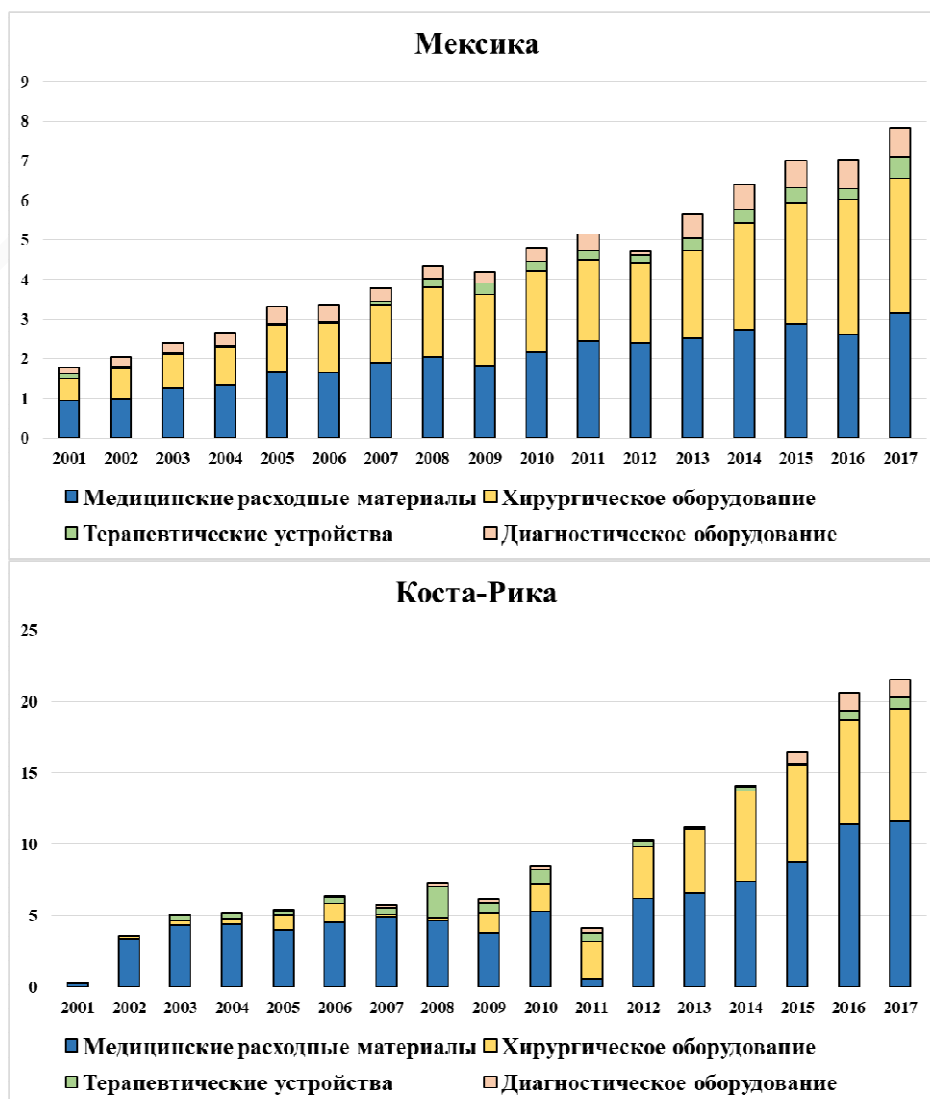
Источник: R E N E A. H e r n a n d e z. Global value chains and world trade. Prospects and challenges for Latin America, 2014, p. 86 — Available at: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37041/1/S2014061_en.pdf (accessed 31.07.2018).

Особое значение в этом секторе имеет режим импорта-экспорта и соглашения о свободной торговле. Несмотря на большой внутренний спрос на медицинские товары в Мексике, производство там ориентируется в первую очередь на экспорт. В 2005 г. 95% медицинских изделий, произведенных в регионе, попадали под льготный налоговый режим для сборочного производства, а в 2011 г. было экспортировано 92% произведенной продукции.

В Коста-Рике медицинская отрасль относительно молода: первая компания по производству медицинских изделий начала свою деятельность в стране в 1985 г. Наиболее значительный рост числа и разнообразия фирм и стоимости их ключевых продуктов произошел в период с 2009 по 2012 г. В 2012 г. около 50 фирм в Коста-Рике участвовали в цепях поставок медицинского оборудования, а еще 16 компаний предоставляли услуги. Более половины (60%) этих фирм из Соединенных Штатов и менее 30% из Коста-Рики. С 2005 г. в Коста-Рике наблюдается переход от производства преимущественно одноразовой продукции (например, катетеры) к более сложной, например, сердечные клапаны. Кроме того, возросло число производимых в стране устройств для реанимации и жизнеобеспечения (график 5).

В книге «Коста-Рика: корректировка курса или сдвиг влево», вышедшей в 2014 г. в серии «Саммит» ИЛА РАН, отмечается, что привлечение прямых иностранных инвестиций в свободные экономические зоны (СЭЗ) позволило Коста-Рике в сжатые сроки стать флагманом развития сервисной экономики ЛКА. Вместе с тем, эта модель с ориентацией на ПИИ и иностранные технологии, наряду с очевидными преимуществами, несет ряд серьезных рисков. Связаны они прежде всего с сужением возможностей национального правительства оказывать влияние на социально-экономические процессы, поскольку формирование структуры производства определяется деятельностью ТНК²¹.

**График 5. ДИНАМИКА ЭКСПОРТА МЕДИЦИНСКОЙ ПРОДУКЦИИ
МЕКСИКИ И КОСТА-РИКИ (в млрд долл.)**



Источник: R E N E A. H e r n a n d e z. Global value chains and world trade. Prospects and challenges for Latin America, 2014, p. 89 — Available at: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37041/1/S2014061_en.pdf (accessed 31.07.2018).

Важно отметить ограниченность влияния экспорта товаров высокого и среднего технологического уровня на экономическое развитие страны и качество жизни населения. Это связано с высокой долей импортной составляющей в производимой продукции и низкой величиной добавленной

стоимости, а также с существенным разрывом в качестве продукции и производительности труда в СЭЗ и в традиционных секторах экономики.

3. Оффшорные услуги в странах Латинской Америки

В начале 2000-х годов вследствие географического положения и относительно низких затрат на рабочую силу Латинская Америка стала ключевым регионом в предоставлении оффшорных услуг. Рост этого сектора был поддержан промышленной политикой многих стран ЛКА. К 2011 г. регион стал важным участником торговли оффшорными услугами, экспортируя услуги в страны по всему миру. Согласно индексу глобального местоположения услуг (AT Kearney Global Services Location Index), восемь латиноамериканских стран, включая Аргентину, Бразилию, Чили, Коста-Рику и Мексику, вошли в число 50 крупнейших международных офисов оффшорных услуг. Другие страны, такие как Колумбия, Гватемала, Перу и Уругвай, получили статус «важной страны для наблюдения»²². В 2010 г. индустрия аутсорсинга информационных технологий (Information Technology Outsourcing, ИТО) в ЛКА стоила 8 млрд долл. США. Ее рост был в значительной степени обусловлен притоком ПИИ.

Страны Латинской Америки участвуют в оффшорной индустрии неоднородно: каждая страна специализируется на конкретной области, однако предоставляемые услуги имеют, как правило, низкую добавленную стоимость (график 6)²³. Например, Доминиканская Республика, Гватемала и Сальвадор сконцентрированы на деятельности колл-центров. Коста-Рика укрепляет присутствие в сегменте аутсорсинга бизнес-процессов (Business Process Outsourcing, BPO) и процессов обработки знаний (Knowledge Process Outsourcing, KPO) и в процессах НИОКР (Research and Development, R&D)²⁴. В Уругвае основное внимание уделяется деятельности в области информационных технологий, Мексика имеет хорошо диверсифицированный портфель оффшорных услуг, а Чили экспортирует KPO услуги²⁵.

**График 6. ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ ДЛЯ
ОФФШОРНЫХ УСЛУГ**



Источник: R E N E A. H e r n a n d e z. Global value chains and world trade. Prospects and challenges for Latin America, 2014, p. 91 — Available at: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37041/1/S2014061_en.pdf (accessed 31.07.2018).



За последние три десятилетия латиноамериканские страны существенно расширили участие в глобальных цепочках стоимости в различных отраслях сельского хозяйства, в добывающей и обрабатывающей промышленности, в сфере услуг. Регион способен поставлять на внешний рынок товары как традиционного, так и нетрадиционного экспорта, включая высокотехнологичное оборудование. В свою очередь, природные и трудовые ресурсы ЛКА создают широкую базу для проведения модернизации и технологического обновления производства. Вместе с тем, процесс интеграции стран региона в GVC охватывает преимущественно первичную (сырьевую) часть, что негативно сказывается на производительности труда и эффективности участия в глобальном разделении труда.

В настоящее время перед латиноамериканскими странами стоит задача перехода к сегментам с более высокой добавленной стоимостью в целях получения большей прибыли в рамках GVC. Наиболее перспективной представляется стратегия развития региональных производственных кластеров и их включения в GVC. Особое внимание следует обратить на улучшение качества инфраструктуры региона, развитие человеческого капитала и совершенствование таможенных и налоговых законодательств, что позволит снизить издержки внутри цепей поставок и повысить конкурентоспособность производимых в ЛКА товаров и услуг как на региональном, так и глобальном рынках.

ИСТОЧНИКИ И ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

¹ World Bank. Global Economic Prospects – January 2018 – Economic outlook for the Latin America and Caribbean region, 2018, p.105. — Available at: <http://pubdocs.worldbank.org/en/125721512062602134/Global-Economic-Prospects-Jan-2018-Latin-America-and-Caribbean-analysis.pdf> (accessed 27.05.2018).

² OECD. OECDiLibrary. Trade Policy Papers, 2016. — Available at: https://www.oecd-ilibrary.org/trade/participation-in-global-value-chains-in-latin-america_5jlpq80ts8f2-en (accessed 27.05.2018).

³ Л.Н.Симонова, Н.Н.Холодков. Государственная политика в области инноваций. – Возможности и пределы инновационного развития Латинской Америки. Отв. Ред. Л.Н.Симонова. М., ИЛА РАН, 2017, с.137-138. [L.N.Simonova, N.N.Kholodkov. Gosudarstvennaya politika v oblasti innovacij] [Public policy in innovation]. Vozmozhnosti i predely innovacionnogo razvitiya Latinskoj Ameriki. Otв. Red. L.N.Simonova. M., ILA RAN, 2017, p. 137-138.

⁴ S.M c l e a n, D.C h a r l e s. A global value chain analysis of offshore medical universities in the Caribbean, January 2018, p. 23. — Available at: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43311/1/S1701281_en.pdf (accessed 27.05.2018).

⁵ CEPAL. Facilitation of Transport and Trade in Latin America and the Caribbean, 2017, p. 6. — Available at: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42108/1/S1700454_en.pdf (accessed 31.07.2018).

⁶ Подробнее см.: Anna A. Lávut. La iniciativa china de la Franja y la Ruta y los países de América Latina y el Caribe. Iberoamérica, No2, 2018, p. 42-67. — Available at: <http://iberoamericajournal.ru/sites/default/files/2018/2/lavut.pdf> (accessed 13.08.2018).

⁷ OECD. Latin American Economic Outlook 2015. EDUCATION, SKILL AND INNOVATION FOR DEVELOPMENT, p. 21 — Available at: <https://read.oecd->

ilibrary.org/development/latin-american-economic-outlook-2015_leo-2015-en#page23 (accessed 19.08.2018).

⁸ CEPAL. Employment Situation in Latin America and the Caribbean, October 2017, p. 5-11. — Available at: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42251/1/S1700892_en.pdf (accessed 31.07.2018).

⁹ CEPAL, Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe, 2017 (LC/PUB.2017/28-P). Santiago, 2018, p.121-123. — Available at: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42651/117/S1701283_es.pdf (accessed 31.07.2018).

¹⁰ Decisão №39/11 do Conselho Mercado Comum do Mercosul. — Available at: http://www.mercosur.int/msweb/portal%20intermediario/Normas/normas_web/Decisiones/PT/Dec_011_099_Modif%20DEC%20CMC%20%20N%202-99_At%202_99.PDF (accessed 27.05.2018).

¹¹ El Trigésimo Primer Protocolo Adicional al Acuerdo de Complementación Económica N° 14. — Available at: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/110000-114999/111578/norma.htm> (accessed 27.05.2018).

¹² L.C a b r a l, S.K r a l s e l b u r d. Building a winning supply chain in Latin America, 2014. — Available at: <http://www.supplychainquarterly.com/topics/Global/20140613-building-a-winning-supply-chain-in-latin-america/> (accessed 27.05.2018).

¹³ J.P.B r a n c o. building a winning supply chain in Latin America, 2014. — Available at : <https://pubs.incae.edu/pub/112> (access 16.08.2018).

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ А.А.Л а в у т. Региональная интеграция и сотрудничество в области инновационного развития. — Возможности и пределы инновационного развития Латинской Америки. Отв. Ред. Л.Н.Симонова. М., ИЛА РАН, 2017, с.413.[A.A. Lavyt. Regionalnaja integracija i sotrudnichestvo v oblasti innovacij] [Regional integration and cooperation in the field of innovative development]. Vozmozhnosti i predely innovacionnogo razvitija Latinskoj Ameriki. Отв. Ред. L.N.Simonova. М., ILA RAN, 2017, p. 413.

¹⁶ N.A h m a d, A.P r i m i. From domestic to regional to global: Factory Africa and Factory Latin America, 2017, p.79. — Available at: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/gvcs_report_2017_chapter3.pdf (accessed 27.05.2018).

¹⁷ C.C a d e s t i n, J.G o u r d o n, P.K o w a l s k i. Participation in Global Value Chains in Latin America, 2016, p. 54-58. — Available at: <http://dx.doi.org/10.1787/5jlpq80ts8f2-en> (accessed 27.05.2018).

¹⁸ OECD. Participation in Global Value Chains in Latin America, 2016, p. 31-33. — Available at: https://read.oecd-ilibrary.org/trade/participation-in-global-value-chains-in-latin-america_5jlpq80ts8f2-en#page34 (accessed 27.05.2018).

¹⁹ OECD.Stat. Trade in Value Added (TiVA). — Available at: <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=75537> (accessed 27.05.2018).

²⁰ R.A.H e r n a n d e z. Global value chains and world trade. Prospects and challenges for Latin America, 2014, p. 87 — Available at: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37041/1/S2014061_en.pdf (accessed 31.07.2018).

²¹ Коста-Рика: корректировка курса или сдвиг влево? Серия «Саммит». М., ИЛА РАН, 2014, с. 34. [Costa-Rika: korrektirovka kursa ili sdvig vlevo?] [Costa Rica: Course correction or left shift?] Serija «Sammit». М., ILA RAN, 2014, p. 34.

²² А.Т.К е а r n e y. CEPAL. Employment Situation in Latin America and the Caribbean. CEPAL. Employment Situation in Latin America and the Caribbean, 2011, p. 2 – Available at: http://www.atkearney.nl/documents/10192/373096/Offshoring_Opportunities_Amid_Economic_Turbulence-GSLI_2011.pdf/f062cfd8-ee98-4312-ae4f-0439afc10880 (accessed 31.07.2018).

²³ M. C a s t i l l o. The offshore Services Industry: A New Opportunity for Latin America, October 2009. — Available at: <https://gvcc.duke.edu/cggclisting/the-offshore-services-industry-a-new-opportunity-for-latin-america/> (accessed 31.07.2018).

²⁴ M. O r o s a. Financial BPO sets up shop in Philippines, Feb 2017. — Available at: <http://news.abs-cbn.com/business/02/17/10/financial-bpo-sets-shop-philippines> (accessed 31.07.2018).

²⁵ A. T. K e a r n e y. 2017 A.T. Kearney Global Services Location Index. The Widening Impact of Automation, 2017, p. 9. — Available at: <https://www.atkearney.com/documents/20152/793366/The+Widening+Impact+of+Automation.pdf/42b06cf4-e5f9-d8ec-a30c-a82dd26d4953> (accessed 31.07.2018).

Nikita V. Volobuev (nikita.volobuev@rambler.ru)

MA student of the Financial University under the Government of the Russian Federation

Problems of integration of Latin America in global value chains

Abstract. The article discusses the problem of the integration of Latin America into the global value chain. The author analyses the main reasons for the weak involvement of Latin American companies in the global production and productivity growth: poor quality and availability of infrastructure; shortage of skilled labour and high costs, cross-border challenges. In addition, the optimization of supply chain management, development of regional industrial clusters and their inclusion in global value chains are discussed.

Key words: global value chain, supply chain management, preferential trade agreements, clustering.