

## МОТИВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РЕШОРИНГА

С. С. Шабашкин

*Высшая школа технологии и энергетики,  
Санкт-Петербургский государственный университет  
промышленных технологий и дизайна*

Поступила в редакцию 22 августа 2017 г.

**Аннотация:** в статье рассматриваются определение reshoring, его формы и мотивы, а также развитие reshoring в Российской Федерации.

**Ключевые слова:** офшоринг, reshoring, аутсорсинг.

**Abstract:** the article explores the definition of reshoring, its forms and motives, the development of reshoring in the Russian Federation.

**Key words:** offshoring, reshoring, outsourcing.

С восьмидесятых годов прошлого столетия транснациональные компании с целью экономии затрат начали бурно переносить свои производственные мощности в страны с низкими трудовыми издержками. Данная практика, получившая название офшоринга, уже стала повседневной для большинства компаний.

Но с начала нулевых годов многие компании, которые переводили свои мощности в офшорные зоны главным образом в страны Азии, стали переводить свое производство обратно на родину или в соседние страны. Было замечено, что компании, которые перевели свой бизнес в офшорные зоны, вынуждены платить намного больше, чем ожидалось прежде. Помимо прямых затрат им приходится оплачивать и затраты, связанные с доставкой товара, таможенные пошлины, прочие сборы. К тому же за последние годы в офшорных зонах очень возросла оплата труда. А низкая стоимость труда в офшорных странах была решающим фактором переноса производства в эти страны.

Ввиду всех этих причин – роста стоимости труда в офшорных странах, наличия больших дополнительных затрат, которые значительно увеличивают полную стоимость производства в офшорных странах, начал развиваться reshoring – процесс, обратный офшорингу и характеризующий перенос производства обратно на родину.

Л. Эллрам трактует reshoring как «возврат производства обратно в страну расположения материнской компании» [1].

Reshoring характеризует в целом возврат производства в родную страну, при этом не уточняя, в каком режиме собственности – в свою фирму или передав на outsourcing.

И. Фратточи определяет следующие признаки reshoring: принимается решение об отказе от офшоринга, которое при этом не предусматривает обязательного закрытия всех производств в офшорной зоне. Производство переносится на родину либо под свое управление, либо передается на outsourcing [2].

Таким образом, у reshoring можно выделить несколько форм:

1) по степени перевода мощностей из-за рубежа:

– *полный reshoring*, когда всё производство продукта полностью переводится из-за рубежа на родину;

– *частичный reshoring*, когда часть производственных линий переводится на родину, а часть производства остается за рубежом;

2) по уровню передачи функций сторонней компании:

– *собственный reshoring (in-house reshoring)*, когда производственные мощности переводятся из-за рубежа на родину в свою компанию, в этом случае офшоринг заменяется собственным производством;

– *сторонний reshoring (outsourcing reshoring)*, при котором компания отказывается от производства за рубежом в пользу контрактного производства сторонней компанией на территории своей страны, при этом офшоринг заменяется аутсорсингом.

Заккрытие производств в офшорных зонах и перевод их обратно на родину объясняется целым рядом мотивов, среди которых можно выделить экономические, политические, имиджевые мотивы и мотивы, связанные с безопасностью производства в офшорных странах.

Экономические мотивы:

– за время производства в странах Азии намного возросла стоимость оплаты труда, так, в Китае средняя оплата труда за последнее десятилетие увеличилась на 320 %, что намного превышает рост оплаты труда в развитых странах;

– укрепление китайской валюты, которая за последнее десятилетие укрепилась к доллару США более чем на 30 % и вместе с ростом зарплат является важным фактором роста стоимости производства в Китае;

– низкая автоматизация и производительность труда в офшорных странах с большим использованием ручного труда при росте оплаты труда и национальной валюты делают офшоринг невыгодным;

– перенос производства намного сокращает транспортные издержки, которые значительно выросли за последние годы.

Мотивы, связанные с безопасностью:

– в офшорных странах недостаточна правовая защита от кражи интеллектуальной собственности, включая пиратство технологий;

– в офшорных странах присутствуют вредные животные и насекомые, опасных продукты и болезни;

– в офшорных зонах менее жесткие стандарты качества по сравнению с развитыми странами, где исполнение стандартов качества влияет на репутацию компании.

Политические и имиджевые мотивы *решоринга*:

– санкции иностранных государств, блокирующие поставки в страну материалов, технологий, оборудования, требуют с ответной стороны собственного развития этих технологий и производства этих материалов и оборудования на отечественных предприятиях;

– перенос производства повышает уровень занятости, расширяет налоговую базу (например, перенос производства Apple из Китая в США экономически не был оправдан и является чисто имиджевым);

– считается, что надпись «Сделано в ...» с указанием своей страны повышает стоимость бренда компании.

Важным экономическим мотивом решоринга является тот факт, что сейчас определяющим является не стоимость производства, как прежде, а общая стоимость затрат, включая стоимость доставки от пункта производства до пункта назначения, страховки и прочих затрат, с учетом которых общая стоимость производства за рубежом становится дороже, чем на родине.

Санкции иностранных государств, подорвавшие поставки запчастей и техники из Европы и Украины, а также девальвация российского рубля составили основу для развития решоринга в России.

Политическими мотивами развития решоринга в России являются введенные санкции со стороны Украины и стран Запада на поставку оборудования, материалов и комплектующих в Россию. Поскольку прекращение поставок этих комплектующих и оборудования грозило срывом производству российских высокотехнологичных производств, прежде всего в сфере военно-промышленного комплекса, правительством было принято решение о самостоятельном производстве данных комплектующих и оборудования.

В советские годы многие военные производства были спроектированы на Украине: днепропетровские КБ «Южное» и «Южмаш» разрабатывали ракетные комплексы (по современной натовской классификации «Сатана»); харьковский НПО «Электроприбор» разрабатывал системы управления к ним; киевский завод «Арсенал» разрабатывал системы прицеливания. Разрыв их поставок из Украины ввиду запрета властями Украины военно-технического сотрудничества с Россией поставил острый вопрос о производстве бывших украинских комплектующих на территории России (таблица).

В годы войны авиазавод имени В. П. Чкалова был эвакуирован в Ташкент. После обретения Узбекистаном независимости авиазавод в Ташкенте обанкротился. Из-за срыва поставок с Украины тяжелых турбовинтовых самолетов АН-24 правительством было решено военные и транспортные самолеты, выпускаемые на ташкентском авиазаводе, собирать на российских авиазаводах для присутствия собственного парка региональных турбовинтовых самолетов.

Основными экономическими мотивами решоринга являются удорожание производства в Китае и девальвация российского рубля. Китайская рабочая сила теперь уже не такая дешевая, как прежде.

Т а б л и ц а

## Некоторые примеры перевода производства в Россию

Линии, мощности, переносимые в Россию	Новый производитель	Бывший поставщик	Причина переноса производства в Россию
Самолеты Ил-76 2006	Авиастар-СП (Ульяновск)	Авиазавод ТАПОиЧ (Ташкент)	Ввиду прекращения производства и банкротства ТАПОиЧ
Самолеты Ил-114 2012	Авиакор-Авиационный завод (Самара)	Авиазавод ТАПОиЧ (Ташкент)	
Самолеты Ил-144 2014	Авиакор-Авиационный завод (Самара)	Авиазавод ТАПОиЧ (Ташкент)	
Вертолетные двигатели	Климов (Санкт-Петербург)	Мотор Сич (Запорожье)	Ввиду запрета властями Украины военно-технического сотрудничества с Россией
Комплекующие для торпед	МПО Гидроприбор (Санкт-Петербург)	Киевский завод автоматики им. Г. И. Петровского	
Комплекующие для ракет «Ангара»	Центр им. М. В. Хруничева (Москва)	Хартрон (Харьков)	
Инфракрасные головки самонаведения для российских ракет	Дукс (Москва)	Арсенал (Киев)	
Линии по производству тракторов	Ростсельмаш (Ростов-на-Дону)	Buhler VERSATILE (Канада)	Для возможности участия в госпрограмме по субсидированию приобретения аграриями отечественной сельхозтехники

Средняя зарплата на китайской текстильной фабрике за десятилетие выросла втрое и сейчас составляет 700 дол. Поэтому многие производители задумались о переносе производства из Китая в Россию.

О переносе своего производства в Россию заявили крупные российские ритейлеры: «Розтех» (торговые марки «Дикая орхидея», «Бюстье», «Дефиле» и «Гранд дефиле»), Melon Fashion Group (торговые марки «Vefree», «Zarina» и «Love Republic»), SportMaster и Finn Flare. По данным Минпромторга, в России насчитывается 14 тыс. предприятий легкой промышленности. Их годовой оборот составляет около 270 млрд руб. Крупных предприятий в отрасли – более 200 [3]. Снижение себестоимости производства в России за счет девальвации российского рубля сделало стоимость труда и накладные расходы в России значительно дешевле, чем в Китае.

Помимо подешевевшего рубля переносу производства в Россию способствуют и различные госпрограммы по локализации производства. Так, «Ростсельмаш» перенес часть производственных мощностей по производству тракторов из канадского Виннипега в Ростовскую область из-за девальвации российского рубля и госпрограммы по субсидированию приобретения аграриями отечественной техники, где отечественной считается техника с преобладающей долей российского производства.

Таким образом, в нынешних условиях применение рещоринга в России оправдано не только с экономической стороны, но и с политической. С помощью рещоринга в России повышается степень локализации стратегически важных производств, особенно в высокотехнологичных сферах.

ЛИТЕРАТУРА

1. Эллам Л. Оффшоринг и рещоринг : решение изменения положения производства / Л. Эллам, В. Тэйт, К. Петерсон // Управление цепями поставок. – 2013. – С. 14–22.

2. Фраточчи И. Когда производство возвращается обратно : вопросы и решения / И. Фраточчи

[и др.] // Управление цепями поставок. – 2014. – С. 54–59.

3. Перцева Е. Российские ретейлеры переносят свое производство в Россию / Е. Перцева // Известия. – 2016. – 16 апреля. – М. : Известия. – Режим доступа: <http://izvestia.ru/news/610195>

*Высшая школа технологии и энергетики,  
Санкт-Петербургский государственный университет  
промышленных технологий и дизайна*

*Шабашкин С. С., старший преподаватель  
E-mail: s.shabashkin@gmail.com*

*Higher School of Technology and Energy, Saint  
Petersburg State University of Industrial Technologies  
and Design*

*Shabashkin S. S., Senior Lecturer  
E-mail: s.shabashkin@gmail.com*