



Развитие глобальной конкуренции за научные ресурсы

*Ю.А. Савинов,
Д.Е. Васильев*

В условиях либерализации международной торговли и международного движения капиталов экономическая стратегия корпораций исходит из необходимости ведения производственных, коммерческих и обслуживающих операций в различных государствах, где это экономически целесообразно. При этом сам принцип «целесообразности» терминологически не всегда однозначен, разные фирмы, исходя из собственных целей и интересов, придерживаются различных стратегий, но достаточно общим является стремление снизить издержки производства, сбыта и обслуживающей деятельности, а также захватить не только в стране базирования, но и за рубежом ресурсы, необходимые для этого.

В течение нескольких последних десятилетий компании промышленно развитых государств активно инвестировали средства за рубежом в производство и создание сетей сбыта. Относительно новым стала в последние годы тенденция по расширению использования научного потенциала зарубежных стран. В этой связи в номенклатуру материальных товаров и услуг, передаваемых для производства за рубежом, в последнее время все шире включаются инновационные и аналитические услуги, которые включают разработку и предоставление инжиниринговых услуг, разработку новой продукции, аналитические услуги по обработке информации и ведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

Для характеристики всех указанных операций часто предлагаются различные новые термины, объединяющие все виды услуг, требующие затрат на исследования и разработки. Так, В.А. Супрун предлагает называть эти услуги «наукоинтенсивными». По его мнению, в сфере услуг в мировой экономике под воздействи-

ем роста интеллектуального капитала как нового фактора производства произошли серьезные количественные и качественные изменения, в частности, наиболее высокими темпами развиваются самые передовые – «наукоинтенсивные» виды услуг (результат структурно-технологической перестройки мировой промышленности, начавшейся в конце 70-х - начале 80-х годов прошлого века).¹

На рынке готовой продукции во многих публикациях широко используется термин «наукоемкая продукция», определяемая по доле затрат на НИОКР в каждой отрасли. Если затраты на НИОКР в какой-либо отрасли превышают средний показатель, то производство таких изделий относят к «наукоемким».² Данные по расходам на НИОКР по отраслям производства услуг не публикуются, и поэтому мы не считаем достаточно обоснованным применять эту терминологию по отношению к рынку услуг. Термин «инновации» хорошо определен в публикации Астапова К.Л.³

Под влиянием международной конкуренции приобретает особый размах деятельность транснациональных корпораций по использованию научного потенциала в странах с относительно низкой стоимостью рабочей силы. По мнению зарубежных экономистов, основу следующего раунда глобального экономического роста составят страны БРИК (BRIC) - Бразилия, Россия, Индия, Китай. Многие глобальные корпорации, особенно занятые в наукоемких отраслях, стремятся закрепиться на стремительно развивающихся рынках, используя уникальные источники инноваций, перестраивая продукты и услуги и становясь «глобально-локальными игроками», что является далеко не простой задачей.⁴ Далеко не каждая компания видит и использует свои возможности. Тем не



менее, ясно, что глобализация НИОКР представляет собой ключевое стратегическое решение, стоящее практически перед каждой компанией, которая конкурирует во всемирном масштабе.

Для использования потенциала талантливых ученых и разработчиков в развивающихся странах возможно два пути:

- создание собственных центров НИОКР и
- передача заказов на выполнение научных исследований и разработок центрам НИОКР в этих странах по аутсорсингу.

Развитие сети корпоративных центров НИОКР за рубежом

Большинство транснациональных корпораций стоят перед необходимостью решения проблем, связанных с глобализацией. В этой связи перед их руководством встают вопросы, связанные с возможностью выхода на новые быстроразвивающиеся рынки, например на рынки стран БРИК, снижением затрат на НИОКР и освоением новой продукции, ускорением инновационного процесса и т.п.

Одним из важнейших шагов в ходе реализации стратегии внешней экспансии является решение о создании за рубежом центра научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) за рубежом. Любое решение о создании нового центра НИОКР затрагивает практически все элементы организации, что требует масштабной аналитической работы. Не менее важны личностные и организационные реакции, сопровождающие такое решение, поскольку многие функции могут оказаться не за соседней дверью, а за тысячи километров и в другом часовом поясе. В долгосрочном плане необходимо сознавать, что возможности получения выгоды за счет дешевизны рабочей силы не будут длиться вечно, и значение зарубежного размещения НИОКР может меняться. Стратегический подход к глобальным НИОКР должен учитывать, помимо стоимостных преимуществ, факторы доступа к технологиям и рынкам. Можно ожидать продолжения тенденции глобализации НИОКР, в рамках которой центры НИОКР, расположенные на пространстве ведущих рынков, превратятся в инновационных лидеров.

Центры НИОКР в промышленно развитых государствах уже давно создаются трансна-

циональными корпорациями. Крупные компании США и Европы переживают волну глобализации НИОКР, которой способствуют как перевод части операций в более дешевые страны, так и приближение к новым рынкам. Например, компания General Electric, пользующаяся репутацией как одна из лучших в мире по качеству менеджмента, имеет четыре исследовательских центра - в Нью-Йорке, Бангалоре, Шанхае и Мюнхене.

Достаточно известны примеры эволюции зарубежных производственных филиалов транснациональных корпораций: начав с простой конечной сборки, они постепенно превращаются в ведущие предприятия, способные создавать новые продукты, процессы и технологии для всей компании. Исследование глобальных НИОКР аналогичным образом показывает, что компании придают различное значение зарубежным центрам НИОКР, в зависимости от своей глобальной организационной структуры и фактических возможностей конкретного центра.

Рассмотрим подробнее модели поиска и установления контроля над научными ресурсами за рубежом и процессы их осуществления.

Хотя глобальные компании по-прежнему сосредоточивают НИОКР, прежде всего, в стране базирования, они постепенно отходят от модели их организации в едином центре и создают сети центров различного масштаба, организуемых и размещаемых по принципу специализации на определенном рынке или технологии. В настоящее время разработано несколько моделей организации НИОКР за пределами стран базирования корпораций.

Среди множества моделей можно выделить четыре основные организационные модели глобальной структуры НИОКР, применяемые транснациональными корпорациями в зависимости от их глобальной стратегии и исторической эволюции.

1. Автономные региональные центры, обычно используемые компаниями, которые концентрируются на удовлетворении запросов локальных рынков (примеры - Unilever, Citibank, General Motors).

2. Автономные, ориентированные на технологическую специализацию центры (IBM, Pfizer).



3. Сеть координируемых региональных центров при ключевой роли центральной структуры (DuPont, 3M).

4. Сеть технологически ориентированных центров с высоким уровнем централизованной координации (Microsoft, Nokia, Boeing, Hewlett-Packard, EMC, Novartis, Matsushita).

В качестве примера организации глобальной научно-исследовательской деятельности по модели первого типа можно привести деятельность компании Analog Devices, ведущего разработчика и производителя микроэлектронных схем, которая в начале 70-х гг. имела две научно-исследовательские лаборатории в штате Массачусетс (США), а ныне располагает глобальной сетью из более дюжины центров НИОКР (в том числе в Индии и Китае), имеющих четко определенные задачи в зависимости от потенциала конкретного места расположения. Сотрудничество и координация работы центров обеспечиваются механизмами, основанными как на технических средствах (видеоконференции, сетевые заседания, прикладные программы и др.), так и на организационных процессах (проектные группы из представителей различных центров, глобальное проектное управление и т.д.).

Как показал опрос менеджеров более 30 компаний, большинство компаний использовали зарубежные центры НИОКР, расположенные в государствах с низкой стоимостью рабочей силы, с целью выполнения специфических локальных задач для производства продукции на местном рынке или различных вспомогательных функций, например, конструирование компонентов, разработка прикладных программ, тестирование и т.п. При этом многие начинали с аутсорсинга или создания альянсов, т.е. преследовали тактические цели и выполнение рутинных задач. Лишь немногие проводили в таких центрах комплексные программы научных исследований или полный цикл опытно-конструкторских разработок; шесть из 31 компании осуществляли полный цикл разработки новой продукции и две - прикладные исследовательские проекты.⁵

Некоторые компании начинали деятельность зарубежных центров с решения локальных задач, но затем переходили к деятельности центров третьего типа, то есть с полной координацией из страны базирования. Такие компании, как Analog Devices, Cisco, Johnson Controls,

Nokia, Sybase, прошли через процесс проведения исследований и разработок для местных рынков и убедились, что гораздо более эффективнее проводить организацию НИОКР на основе стратегической логики и жестких стратегических принципов. Создание подобных центров дает преимущество в конкуренции на местных рынках. Так, американская компания General Electric, первой организовавшая центр НИОКР в Индии, получила преимущества перед конкурентами при рекламе брэнда и наборе кадров.

Процесс принятия и реализации решения о создании центра НИОКР в стране с низкой стоимостью рабочей силы, как правило, проходит несколько этапов:

1) анализ (формулирование глобальной стратегии, оценка организационной готовности, рыночного потенциала, текущего портфеля, альтернативных вариантов производства или покупки по ключевым направлениям и т.д.);

2) проектирование (формулирование функций и задач, разработка бюджетов, планирование набора персонала, обсуждение и утверждение планов и т.д.);

3) внедрение (назначение руководителей, выбор поставщиков, проведение пилотной программы, оценка, корректировка и т.д.);

4) функционирование на постоянной основе при периодической оценке. Весь процесс занимает, как правило, от нескольких месяцев до двух лет в зависимости от отрасли, масштабов и степени готовности компании.

При принятии такого решения помимо территориального размещения следует учитывать возможности компании и принимать во внимание факторы глобализации НИОКР:

- способность компании осуществить коммерческое освоение результатов НИОКР, полученных за границей, внедрить их в производство с прибылью;

- будущую эффективность сотрудничества, коммуникации и передачу технологии, возможность создания необходимых механизмов и процессов;

- отличие рутинных задач и процессов, например детальных конструкторских разработок, которые легко могут быть размещены в заграничных центрах, от творческих, концептуальных, которые оставляются многими компаниями в центральных лабораториях.



Место размещения корпоративных центров НИОКР зависит от двух факторов: наличия достаточного числа специалистов с высокой квалификацией и высоким творческим потенциалом, а также уровня защиты интеллектуальной собственности в стране.

По первому показателю в настоящее время довольно сильные позиции на мировом рынке имеют страны Азии. Многие из них активно развивают инновационный потенциал, о чем свидетельствуют количество стартовых наукоемких предприятий, объем государственных инвестиций в научные парки и исследовательские институты. Хотя такие страны, как Индия и Китай, значительно отстают от США по инвестициям в НИОКР, они имеют существенные преимущества по уровню стоимости НИОКР в размере до 30-60%, даже с учетом затрат на их подготовку и координацию. Индия, Китай, а так же, как полагают многие зарубежные специалисты, и Россия, обладают значительным потенциалом творческих работников. И это обстоятельство является ключевой движущей силой глобализации НИОКР. Полагают, что научные центры, создаваемые в Китае или Индии, в ближайшие годы будут регистрировать большое число патентов. Примером может служить центр НИОКР компании Intel в Бангалоре, зарегистрировавший только в 2003 г. 30 патентов.⁶

Вторым важнейшим фактором, определяющим масштабы и характер НИОКР, проводимых за рубежом, остается защита интеллектуальной собственности (ИС). Во многих странах, таких как Индия, Тайвань, Южная Корея, Израиль, удалось создать разумные системы защиты ИС благодаря наличию общего правового фона для патентного законодательства, тогда как другим странам, в том числе Китаю и России, как полагает А. Кхурана, партнер консультационной фирмы Access International Partners и профессор Бостонского университета, еще предстоит многое сделать в этой области. Согласно заключенному в рамках ВТО соглашению о связанных с торговлей аспектах прав интеллектуальной собственности (TRIPS), действующему с 1 января 2005 г., ситуация в отдельных странах оценивается по их законодательной деятельности, а также по состоянию инфраструктуры и политике правоприменения.

Использование научного потенциала зарубежных стран с помощью контрактов по аутсорсингу

Хотя многие транснациональные корпорации создали собственные центры НИОКР, размещенные в странах с низкой стоимостью рабочей силы, такое решение не всегда рассматривается как оптимальное, и многие компании рассматривают варианты аутсорсинга тех или иных функций НИОКР, т.е. передачи их зарубежному партнеру или поставщику.

Тенденция передачи по международному аутсорсингу заказов на выполнение НИОКР входит составной частью в номенклатуру операций, выполняемых зарубежными аутсорсерами по заказу транснациональных корпораций. Эта номенклатура включает большое число наименований и с каждым годом расширяется. В первоначальный период это были производственные операции, затем функциональные (бухгалтерии и финансы), а в настоящее время - научные исследования, опытно-конструкторские разработки и другие инновационные услуги.

Использование международного аутсорсинга, предусматривающего в соответствии с контрактом передачу производственных процессов и выполнения вспомогательных операций (финансовый учет, бухгалтерские и проч.) в страны с низким уровнем заработной платы, таким как Китай и Индия, уже достигло таких масштабов, что дальнейшее увеличение этих операций в рамках фирмы не позволяет снизить общие издержки разработки, производства и сбыта продукции. Это касается как сборочных операций на конвейере, разработки программного обеспечения, так и выполнения операций полного аутсорсинга деловых операций (бизнес-процессов). В результате выявилась потребность в новых факторах повышения конкурентоспособности компаний, которые может обеспечить лишь поиск возможностей на стороне, с помощью аутсорсинга.

Согласно выводам исследования, подготовленного совместно университетом Duke University (шт. Сев. Каролина, США) и американской консультационной компанией Booz & Company по проекту Offshoring Research Network (ORN), поставщики аутсорсинговых услуг в структуре получаемых заказов повышают долю контрактов, предусматривающих



разработку новой продукции в инновационных отраслях промышленности, выполнение научных исследований, разработку проектов и предоставление инженерно-технических услуг и выполнение заказов, предполагающих выполнение большого объема анализа аналитической информации, то есть направлений тематики, которая формирует интеллектуальную собственность или которые еще несколько лет назад считались для компании основными.

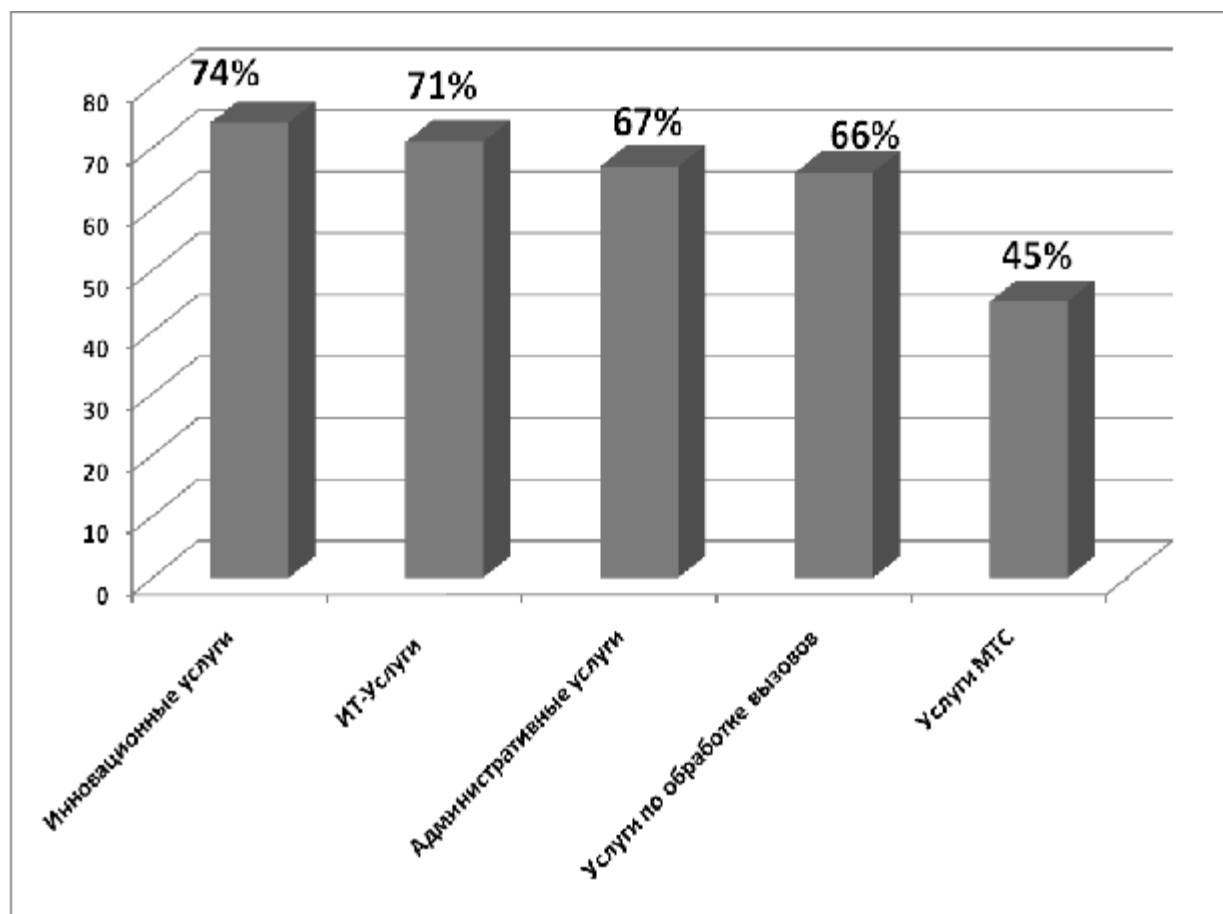
Почему же произошел такой сдвиг в основополагающих концепциях аутсорсинга? Ответ дает рыночная ситуация - компании не могут найти достаточно многих высококачественных специалистов с аналитическим складом ума, в которых они нуждаются, отмечается нехватка ученых, инженеров и изобретателей на многих предприятиях США, даже на предприятиях

Кремниевой долины, в основных исследовательских центрах ведущих корпораций и в крупных городах Европы. Несмотря на большие усилия по подготовке кадров в промышленно развитых странах, не хватает специалистов по разработке и освоению инноваций. На это указывают авторы многих авторитетных опросов.

При этом в качестве критерия появилось требование поиска не просто специалистов высокой квалификации, а именно “талантливых” специалистов, способных обеспечивать нестандартные, оригинальные решения. На рисунке 1 показаны критерии “доступа к квалифицированному персоналу” для решения сложных инновационных задач, именно они являются причиной, по которой 75% всех опрошенных компаний используют услуги международного аутсорсинга.

Рисунок 1

Доля фактора «возможности найма талантливых и высококвалифицированных специалистов» в развитии операций международного аутсорсинга



Источник: Couto V., Lewin A. Y., Mani M., Sehgal V. Offshoring the Brains as Well As the Brawn. Companies Seek Intellectual Talent Beyond Their Borders. Booz & Company. The Duke Center for International Business Education and Research. Duke's Fuqua School of Business. Booz Allen Hamilton Inc. N.Y. 9/08/2008. P. 4.



Выполнение подобных услуг дает провайдеру повышенную норму прибыли, а услуги в готовом, конечном виде обеспечивают заказчику высокую экономию средств. Более того, анализ показал, что размер прибыли для заказ-

чика оказывается таким высоким, что часто провайдеры услуг при расчете цены даже не предполагают этого и в проектах не могут полностью оценить выгоду заказчика (см. таблицу 1).

Таблица 1

Экономия заказчиков от реализации контрактов международного аутсорсинга (в %)

<i>Направления контракта международного аутсорсинга</i>	<i>Экономия заказчика, зафиксированная как цель в контракте</i>	<i>Полученная (реальная) экономия заказчика</i>
Маркетинг и сбыт	39	34
Обработка вызовов	37	37
Подбор персонала	37	41
НИОКР	36	42
Информационные технологии	36	29
Финансовые и бухгалтерские операции	36	41
Инжиниринг	32	46
Материально-техническое снабжение	30	27
Разработка новых товаров	29	41

Источник: Couto V., Lewin A. Y., Mani M., Sehgal V. Offshoring the Brains as Well As the Brawn. Companies Seek Intellectual Talent Beyond Their Borders. Booz & Company. The Duke Center for International Business Education and Research. Duke's Fuqua School of Business. Booz Allen Hamilton Inc. N.Y. 9/08/2008. P. 6.

Кроме того, по нашему мнению, есть и второй сильный фактор развития рынка - стоимость предоставления подобных услуг за рубежом часто бывает значительно дешевле, чем в стране базирования компаний. Этому служат доказательством следующие данные. По оценкам, американские компании, передающие на аутсорсинг в Индию разработку средств программного обеспечения получают экономию в размере 50-70%. Уровень заработной платы программиста в Индии равен 6,4 тыс. долл. в год,⁷ а в США - в 7-10 раз выше. По оценкам

консультационной фирмы BDO Seidman LLP 22% новых заказов на бухгалтерские и консультационные услуги в США в 2009 г. отданы на аутсорсинг, при этом 16% в Индию и 13% - в Китай.⁸

Инновационные услуги и услуги по анализу информации включают широкий ассортимент услуг - от инженерно-технической поддержки до разработки конструкции прототипа нового товара, исследований в области материаловедения, а также анализ стоимости кредитования реализации новых проектов (см. таблицу 2).

**Номенклатура инновационных и аналитических услуг**

<i>Основные группы работ</i>	<i>Состав работ</i>
Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы	Программирование Разработка кодов Разработка программного обеспечения для управления процессами и составления проектов Разработка новой технологии Исследования и разработка новых материалов и процессов
Разработка новой продукции	Разработка прототипов продукции Разработка новых товаров Проектирование и разработка систем Разработка приложений Разработка внешнего вида изделий Предоставление услуг освоению производства новой продукции
Инжиниринг	Полная разработка нового проекта Инженерно-техническая поддержка покупателя Проведение тестов и контрольных испытаний Реинжиниринг (полное изменение инженерно-технической схемы производства) Компьютерное проектирование, включая компьютерную подготовку чертежей Разработка симуляционных моделей и проведение симуляционных испытаний Изготовление моделей и опытных образцов изделий
Аналитические услуги и услуги по обработке и анализу информации и массивов знания	Анализ характеристик изделий и процессов Анализ характеристик компаний и отраслей Анализ рынка Анализ кредитов Сбор данных Анализ рынка ценных бумаг Разработка прогнозов Анализ управления рисками Финансовое планирование

Составлено по: Забелин П.В. Основы корпоративного управления концернами. Москва 1998 г. - М.: Издательство ПРИОР. 1998 – 176 с.; Захаров А.Н., Игнатъев А.А. Инновации в международной торговле услугами на примере туризма// Российский внешнеэкономический вестник. № 8 (Август) 2006 стр. 26-34; Карнаух Ю.Я. Торговля капиталистических стран инженерно-консультационными услугами и ее воздействие на рынок машин и оборудования. Под ред. П.С. Завьялова. БИКИ. 1975. Приложение №8.– стр. 3-78; Трансфер технологий и эффективная реализация инноваций. Хрестоматия. Составление и общая редакция Н. М. Фонштейн. Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации. Центр коммерциализации технологий. Москва. 1999 - 294 стр.; Couto V., Lewin A. Y. , Mani M., Sehgal V. Offshoring the Brains as Well As the Brawn. Companies Seek Intellectual Talent Beyond Their Borders. Booz & Company. The Duke Center for International Business Education and Research. Duke's Fuqua School of Business. Booz Allen Hamilton Inc . N.Y. 9/ 08/ 2008. - 14 P.; Growth in Services Fostering Employment, Productivity and Innovation. Meeting of the OECD Council at Ministerial Level, OECD. P. 2005 -22P.



Компании стремятся изыскивать специалистов в других странах и фирмах с целью нахождения каждой «лужи таланта» во всех странах мира. В ходе опроса ведущих фирм-провайдеров услуг выяснилось, что и они прилагают усилия по поиску специалистов «во всех уголках планеты», с тем, чтобы удовлетворить спрос своих клиентов в объемах и уровне качества предоставляемых услуг, в необходимых им новых знаниях и инновациях.

Под влиянием глобализации использовавшаяся прежде стандартная модель предоставления коммерческих услуг и развития интеллектуального капитала претерпевает изменения такие же, какие были характерны для модели развития промышленного производства 30 лет назад. Точно так же как ранее промышленные фирмы стремились найти за рубежом подрядчиков, способных изготавливать продукцию с низкими издержками производства⁹, а затем интегрировать эти виды продукции в единое целое, точно так же в настоящее время компании почти всех отраслей промышленности должны изменить свою практику предоставления услуг, они должны по образному выражению американских экономистов «совершить прыжок» в новую деловую практику в отношении предоставления услуг, использования знаний и разработки инноваций, а также практики их использования.

Величина изменения этой «культуры бизнеса», то есть практики предоставления услуг, не говоря уже о масштабах организационных преобразований, не может быть преувеличена; новая модель ведения коммерческих операций «переворачивает вверх ногами» фундаментальный смысл деятельности большинства компаний. Как подчеркивают западные специалисты, главные транснациональные корпорации должны действовать как осьминоги, вытягивающие свои щупальцы в каждом направлении, чтобы во время «захватить необходимые таланты и способности».¹⁰

Компании, занимавшиеся ранее международным аутсорсингом промышленного производства и разработки услуг, ныне поставили целью организацию получения «доступа к компетентному персоналу» за рубежом, который должен стать источником их экономического роста. Более того, они подтвердили, что они передают все в более широких масштабах зарубежным партнерам такие операции, как разработку инноваций, в том числе, разработку

концепции и конструкции новых изделий, инженеринговые работы, а также непосредственно выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

В современной корпоративной стратегии современных тенденций развития рынка можно выявить ряд тенденций:

1. Активное применение глобальной политики производственной, коммерческой и — теперь — и научной деятельности. Итак, все большее число фирм принимает глобальную модель ведения деловой активности, которая рассматривает иностранных подрядчиков как привилегированных устойчивых партнеров ради достижения корпоративных задач — даже если данный поставщик услуг связан с конкурентом и продает ему продукцию или услуги. В такой модели деловой активности разработанная и реализуемая стратегия имеет целью совместить влияние различных факторов и действовать с учетом функционирования партнеров в разных часовых поясах.

Новым частным событием является перенос штаб-квартир крупных компаний из стран традиционной регистрации в страны и территории, где сконцентрированы наилучшие таланты и где вырабатывается важнейшая информация.

2. Глобальная политика поиска талантов. Глобальная конкурентная гонка за поиск и получение контроля над научными, техническими и аналитическими талантами охватила все компании промышленно развитых государств; проводимые научные исследования подтверждают, что и сами поставщики услуг теперь присоединились к своим клиентам в этой «гонке преследования».

По мере того как предоставление традиционных деловых услуг становится общепринятым, заказчики услуг надеются расширить деятельность на новых рынках, где возможно получение повышенной нормы прибыли. Наиболее привлекательными, с точки зрения развития аутсорсинговых услуг, в этой области являются — разработка новой продукции и ее внешнего вида, инженеринговые услуги, разработка проектов, выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, предоставление аналитических услуг по оценке новых сегментов знания, включая юридические услуги. Фактически, инновационные (или интеллектуальные) услуги составляют



ныне второй по значимости сегмент рынка услуг, предлагаемых провайдерами (после услуг на рынке информационных технологий) и среди наиболее быстро растущих по темпам роста продаж.

В результате действия целого ряда объективных факторов на мировом рынке сформировался достаточно значимый сегмент инновационных и аналитических услуг. Официальная статистика по предоставлению услуг международного аутсорсинга как в целом, так и по видам, отсутствует. Можно лишь аналитически рассмотреть оценки отдельных консультационных компаний и экспертов различных специальных изданий. Так, согласно заявлению Буржуа Род, начальника технического отдела американской компании Sanford C. Bernstein & Company, в США объем сделок по аутсорсингу на внутреннем рынке достигает 50 млрд долл. и развивался в последние годы на 29% в год, в связи с влиянием кризиса темп в 2009 г. составит 10%.¹¹ По другим данным, объем продаж услуг международного аутсорсинга в США растет на 14,4% в год и в 2009 г. достиг 14,7 млрд долл.¹²

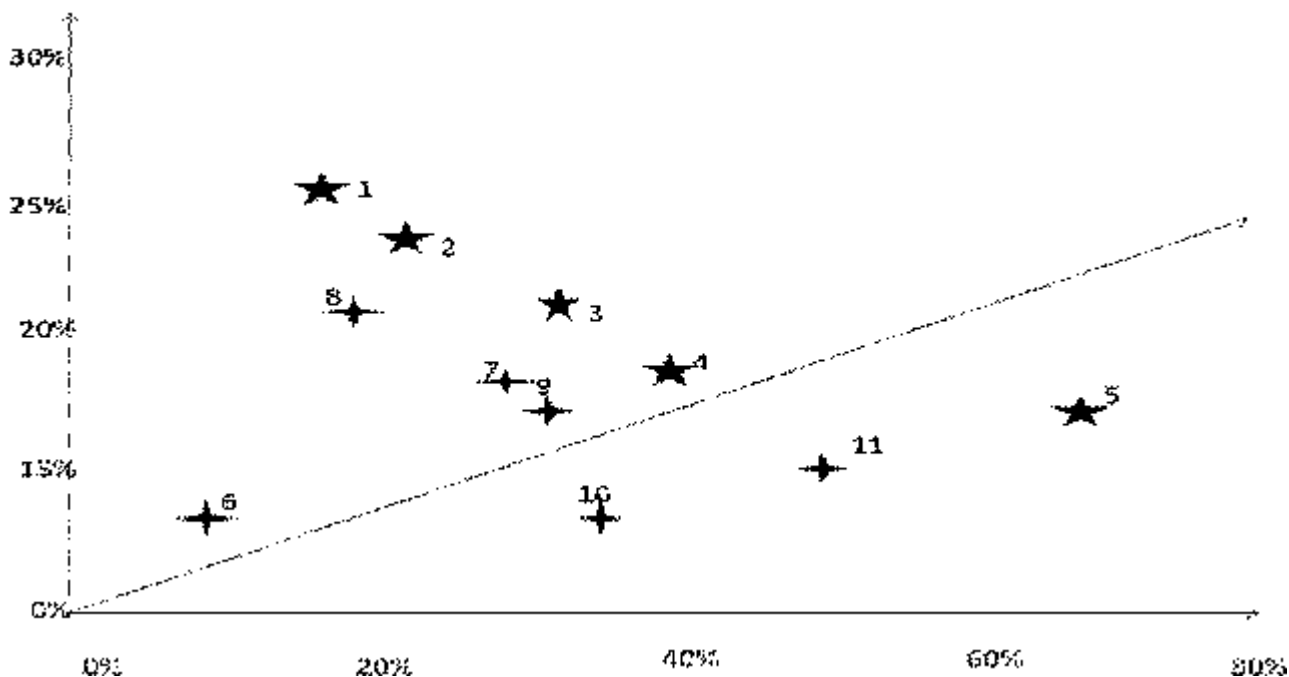
В среднем у американских компаний на долю международного аутсорсинга приходится 19% объема аутсорсинговых операций, но если взять первую 1 тысячу компаний, находящихся в рейтинге журнала Fortune, то у них эта доля равна 95%.¹³

Наиболее характерными тенденциями развития нового рынка услуг международного аутсорсинга становятся:

1. *Высокие темпы роста продаж на рынке инновационных и аналитических услуг.* Эти услуги иногда называют услугами, требующим тщательного обдумывания, обсуждения и выработки правильного решения (judgement-intensive outsourced services). В то же время несколько медленнее увеличиваются продажи услуг трудоемкого характера (transaction-intensive outsourced services), которые предполагают процесс выполнения различных трудоемких операций функциональных служб; сюда включается предоставление таких услуг, как разработка и поддержка решений на рынке информационных технологий, финансовые и бухгалтерские услуги, услуги по обработке вызовов.

Рисунок 2

Развитие рынка услуг международного аутсорсинга по отдельным производственным, бытовым и обслуживающим операциям.



По горизонтали - удельный вес аутсорсинговых продаж в общем объеме продаж данного вида услуг.

По вертикали - среднегодовые темпы роста продаж аутсорсинговых услуг.



Примечания:

- 1 – Аналитические услуги (то есть анализ предоставленной или собранной информации),
- 2 – Выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ,
- 3 – Разработка новых товаров,
- 4 – Предоставление инжиниринговых услуг (разработка проектов, технической документации),
- 5 – Предоставление услуг по разработке информационных технологий.
- 6 – Предоставление юридических услуг,
- 7 – Предоставление маркетинговых и сбытовых услуг,
- 8 - Услуги по материально-техническому снабжению,
- 9 – Услуги по подбору персонала
- 10 - Услуги по обработке финансовой и бухгалтерской информации,
- 11 – Услуги по обработке вызовов.

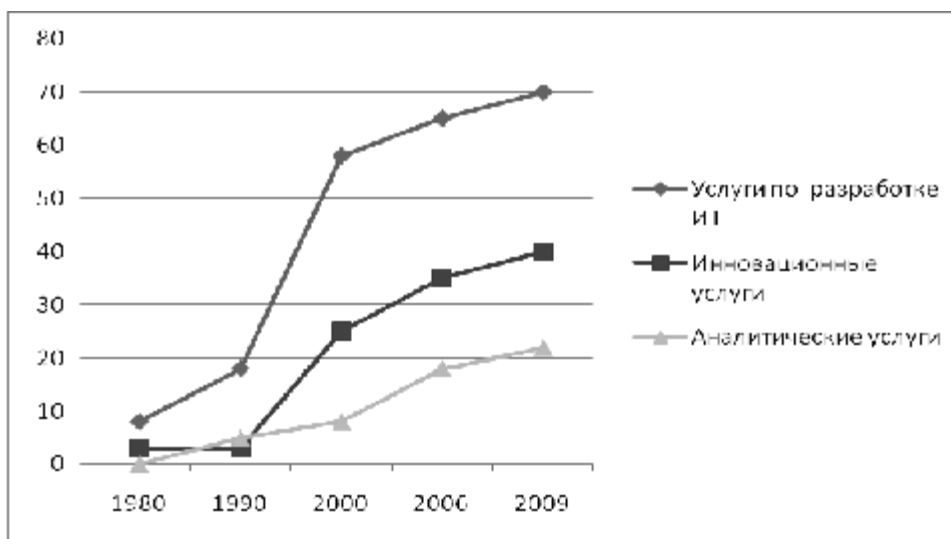
Источник: Couto V., Lewin A. Y., Mani M., Sehgal V. Offshoring the Brains as Well As the Brawn. Companies Seek Intellectual Talent Beyond Their Borders. Booz & Company. The Duke Center for International Business Education and Research. Duke’s Fuqua School of Business. Booz Allen Hamilton Inc . N.Y. 9/ 08/ 2008. P. 3.

2. На рынке отмечаются структурные изменения. Анализ отраслей, предприятия которых наиболее активно прибегают к услугам зарубежных фирм-провайдеров аутсорсинговых услуг (аутсорсеров) показывает, что, хотя на первоначальном этапе на рынке аутсорсинговых услуг преобладали услуги, связанные с функциональным обеспечением производственного процесса (бухгалтерия, логистика), а в последующем – услуги по серийному про-

изводству потребительских товаров длительного и краткосрочного пользования и электронных компонентов, то в начале XXI в. на этом рынке стали быстро расти продажи инновационных и аналитических услуг (knowledge and innovation services), включающие инновационные и аналитические услуги. Это объясняется тем, что именно в этих сегментах рынка заказчик получает наибольшую прибыль от использования аутсорсеров.

Рисунок 3

Доля провайдеров инновационных и аналитических услуг, предлагающих отдельные виды услуг



Рассчитано по: Couto V., Lewin A. Y., Mani M., Sehgal V. Offshoring the Brains as Well As the Brawn. Companies Seek Intellectual Talent Beyond Their Borders. Booz & Company. The Duke Center for International Business Education and Research. Duke’s Fuqua School of Business. Booz Allen Hamilton Inc . N.Y. 9/ 08/ 2008. P. 4.

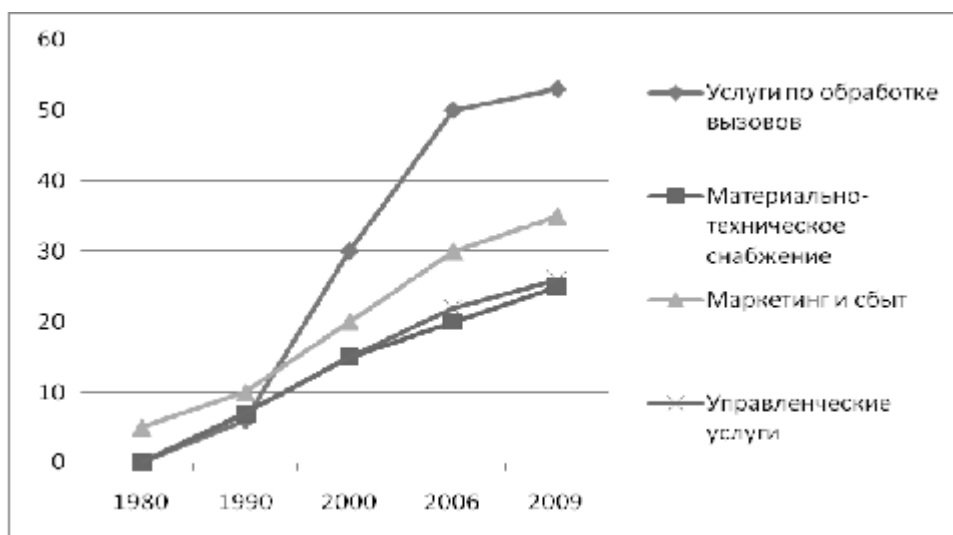


На рисунке 3 представлены тенденции повышения доли компаний, использующих операции международного аутсорсинга на рынке инновационных и аналитических услуг, а также услуг

по разработке информационных технологий. На рисунке 4 представлены тенденции роста аутсорсинговых операций по «традиционным» видам производственных и сбытовых операций.

Рисунок 4

Доля провайдеров традиционных услуг, предлагающих отдельные виды услуг



Рассчитано по: Couto V., Lewin A. Y., Mani M., Sehgal V. Offshoring the Brains as Well As the Brawn. Companies Seek Intellectual Talent Beyond Their Borders. Booz & Company. The Duke Center for International Business Education and Research. Duke's Fuqua School of Business. Booz Allen Hamilton Inc. N.Y. 9/08/2008. P. 4.

3. *Повышение квалификационного уровня выполнения услуг трудоемкого характера.* Модели ведения коммерческой деятельности на рынках многих трудоемких услуг (при проведении операций по обработке вызовов или выполнении бухгалтерских операций во вспомогательном подразделении компании) кардинальным образом изменилась - от подхода к выполнению операций с низкими издержками в глобальной «автомастерской» (в которой главным элементом снижения издержек был найм дешевой рабочей силы), произошел переход к профессиональной модели, предполагающей использование высококвалифицированных специалистов, способных к выполнению новых, более эффективных деловых операций.

Чтобы реализовать такой переход, провайдеры услуг признают, что они должны нести расходы на обучение персонала, на формирование их квалификации с тем, чтобы они смог-

ли обеспечить более эффективное выполнение проводимых операций. В то же самое время провайдеры услуг предпринимают усилия по поиску более сложных контрактов, по которым они смогли бы обеспечивать более высокую добавленную стоимость с целью минимизации неизбежной эрозии основы получения их дохода, а именно - разницы в оплате труда в стране фирмы-заказчика и в стране фирмы-исполнителя.

4. *Специфика оказания инновационных и аналитических услуг.* Высокая сложность предоставления инновационных и аналитических услуг обуславливает тот факт, что контракты на их выполнение, в отличие от контрактов на исполнение услуг функционального характера, часто вырабатываются трудно, с большим числом оговорок и специальных условий. Такие контакты не могут быть стандартизованы для предложения многим заказчикам, в



связи с высокой степенью их специфичности и направленности для нужд определенного заказчика. Пройдет немало времени, прежде чем эти услуги смогут быть реализованы по модульному принципу. При их выполнении компании должны выбирать отобранных поставщиков, которые в состоянии реализовать инвестиционные проекты или же реализовывать инвестиции в создание собственных функциональных подразделений или в создание таких подразделений совместно с другими фирмами. При приемке таких услуг необходимо проводить тщательную проверку их характеристик.

5. *Повышение на рынке доли малых фирм-аутсорсеров.* Анализ коммерческой деятельности фирм-аутсорсеров показывает, что на рынке инновационных и аналитических услуг их провайдером являются довольно часто малые, специализированные фирмы. Практика коммерческой деятельности показала, что именно малые фирмы быстрее реагируют на потребности заказчика, полнее удовлетворяют его специфические запросы. В то же время, если заказчик заключает контракты с несколькими малыми фирмами для решения задач, которые расчленяются по отдельным исполнителям, то это обуславливает сложность структурирования и управления сетью провайдеров услуг, наладить взаимодействие между большим числом таких исполнителей бывает затруднительно. Поэтому многие компании экспериментируют с новыми формами организационных моделей, чтобы приспособиться к отмеченной выше сложности управления этими процессами.

Анализ показывает, что малые фирмы могут обойти в конкуренции крупных, поскольку часто имеют в своем штате высококвалифицированных специалистов. Малые фирмы, как правило, не занимаются предоставлением услуг трудоемкого характера - по обработке вызовов и услуг административного характера, они заняты в основном в сегментах рынка с высокой долей прибыли, с интенсивным использованием знаний, позволяющих выполнять задачи по разработке новых товаров, инжиниринга, и выполнения НИОКР.

Малые фирмы-провайдеры услуг могут быть более изобретательными и могут успешнее привлечь и сохранять высококвалифицированных специалистов, таким образом, реализуя новые проекты по предоставлению услуг

успешнее и быстрее, чем крупные компании. Статистические данные показывают, что малые фирмы имеют пропорционально больше служащих со степенями магистра и доктора философии. Кроме того, они в состоянии принять на работу специализированных специалистов в более короткие сроки, чем крупные компании. Например, малые фирмы-провайдеры услуг, которые были обследованы, были в состоянии принять на работу доктора философии в течение шести недель, по сравнению с 14 неделями для больших и средних компаний. Малые фирмы нанимали кандидатов со степенями магистра через четыре недели, по сравнению с девятью неделями для больших и средних компаний. Поскольку рынок международного аутсорсинга переходит к стадии зрелости, то скорость исполнения контрактов и гибкость специализации в предоставлении услуг все более превращаются в источники конкурентного преимущества.

Крупным компаниям существенно трудно копировать преимущества мелких фирм в этом сегменте рынка. Традиционный подход «давай ребята, навались», который называют принципом «автомастерской» и который используется на рынке услуг полного аутсорсинга в коммерческих операциях и на рынке информационных технологий, здесь работать не будет. В то же время отмечают, что крупные компании могли бы добиться успеха на рынке путем самостоятельных действий, управляя предоставлением инновационных услуг и услуг по коммерческому использованию знаний, поскольку они располагают необходимым уровнем гибкости при найме высококвалифицированных специалистов и обладают способностью сделать необходимые инвестиции, которые впоследствии окажутся очень полезными для достижения долгосрочного успеха на рынке.

6. *Проведение политики снижения рисков международных аутсорсинговых контрактов.* При оценке деятельности компаний, занимающихся международным аутсорсингом, необходимо отдавать отчет о наличии серьезных рисков этих операций, и надо признать, что довольно часто контракты заканчиваются неудачей. Тем не менее, компании, которые используют услуги международного аутсорсинга, в частности компании, обследованные в ходе исследования и компании - клиенты фирмы Booz & Company, продолжают придержи-



ваться позиции, что они сохраняют свои усилия по поиску за рубежом талантливых специалистов, способных обеспечить решения в области инновационных услуг и применения знаний, поскольку в своих странах они просто не могут найти таких специалистов.

В ряде случаев заказчики проводят поиск высококвалифицированных талантливых специалистов, занятых на малых специализированных фирмах. При их привлечении к решению задачи необходимо построить сложную сеть взаимоотношений между фирмами-провайдерами, и только в результате такой кооперации становится возможным выполнить необходимые технические решения на рынке инновационных услуг и услуг по анализу информации.

Это не всегда легко сделать, поскольку часто компании не имеют способностей или возможностей объединить своих существующих провайдеров коммерческих услуг в схему предоставления комплекса услуг конечному потребителю. Организация соединения возможностей предоставления несколькими иностранными провайдерами услуг по разработке новой продукции и разработке ценностей, входящих в интеллектуальный капитал, представляет серьезную угрозу существующей схеме исполнения контрактов в большинстве компаний.

Компании-заказчики должны обдумывать эти проблемы до заключения контракта и планировать распределение сил по организации схемы исполнения сложного контракта со многим числом участников с целью использования талантливых специалистов в различных странах мира для выполнения одного контракта. Одно из таких решений - создание собственного предприятия для выполнения подобных услуг.

И покупатели, и провайдеры услуг довольно часто не находят способов сотрудничать в построении и управлении общими бизнес-процессами и достижении общих целей. Также часто они не могут разработать взаимно осуществимой модели управления. Вообще на рынке распространена практика, когда используется модель, определяющая работу провайдера услуг с перечнем действий, разъясненных в законтракованном соглашении о сервисном обслуживании (SLA), однако затем стороны расстаются с взаимными претензиями.

Покупатели и поставщики услуг стоят перед необходимостью развить новые, совместные модели управления, которые разделяют обязанности, риски, и платежи и позволяют обеим сторонам достигнуть своих целей. В этой новой модели поставщики услуг должны найти язык общения с клиентами, чтобы совместно управлять исполнением законтракованной работой. Кроме того, и поставщики, и клиенты должны вложить капитал в определенное для клиента обучение служащих зарубежной аутсорсинговой компании, не только чтобы достигнуть большей экономии на издержках и достижения удовлетворения клиента, но также и для того, чтобы помочь поставщику услуг сохранить талантливых специалистов и обеспечить более высокие темпы роста продаж. Для достижения окупаемости и эффективности процесса заказчики и поставщики должны реализовывать достаточно крупные инвестиции в подразделения, выполняющие основные функции.

Хотя провайдеры услуг часто позитивно отзываются о возможностях своих компаний в области реинжиниринга производственного процесса и своих высококачественных способностях обслуживания, многие компании далеки от постоянного предоставления высокого качества обслуживания. С другой стороны, и заказчики разделяют вину за неудачу многих сделок, поскольку они часто не в состоянии установить ясные цели и одобрить соответствующие механизмы управления процессом. Главными среди причин, отмеченных провайдерами услуг в качестве причин неудач, являются:

- плохое позиционирование, то есть неточная информация о состоянии дел с производством у заказчика,
- нехватка квалификации у специалистов клиента,
- плохое управление изменениями и отсутствие какой-либо стратегии по использованию услуг по аутсорсингу. Провайдеры услуг признают часто также в качестве главной причины неудачи проектов собственную «неспособность предоставить необходимую услугу».

Реализуя политику борьбы с возможными рисками в международном аутсорсинге компании-заказчики, также как и компании-аутсорсеры, прилагают немало усилий по поиску ква-



лифицированных и талантливых специалистов. Чтобы определить нахождение и уговорить высокоталантливый специалиста заключить контракт для работы в пользу иностранной фирмы, компании полагаются в значительной степени на местных поставщиков услуг, более знакомых со специфическими рынками таланта. Поскольку эти поставщики услуг испытывают такие же трудности по подбору талантливых кадров, в ходе параллельных усилий компаний-заказчиков и провайдеров услуг весь земной шар окажется в сетях взаимодействия талантливых специалистов. Производственный процесс в «глобально распределенном» предприятии осуществляется по принципу «следования за солнцем», означая, что работа, которая начинается в США, продолжится в Индии, будет закончена в Восточной Европе и возвратится в США на подлинной основе «24/7».

Однако для обеспечения необходимой производительности труда совмещение временных зон и культуры трудового процесса в разных государствах может стать определенной проблемой. Даже простые проблемы, как организация селекторных совещаний для специалистов, находящихся в разных временных поясах, потребует существенной координации и усилий; сотрудничество на разработке проекта специалистами разных стран потребует решения проблемы различного налогового законодательства.

Многие компании, занятые производством готовых изделий в промышленно развитых странах, прилагают усилия по поиску надежных и квалифицированных партнеров в странах с относительно низкой рабочей силой для решения производственных и научных проблем. Например, одна из американских фирм, занятая в производстве автомобильных комплектующих, длительное время не могла снизить издержки производства и не имела в США необходимых технических ресурсов в ключевых областях, таких как электроника, приборы контроля и управления и программное обеспечение. После проведения полного анализа производственных процессов и имеющихся рисков, компания создала за рубежом несколько центров НИОКР, названных «глобальными центрами превосходства» в проектировании, тестировании, применении электронных приборов, и других ключевых технических функциях на нескольких развивающихся рынках, чтобы ох-

ватить многие группы товаров. Основные научно-технические разработки были объединены в четыре центра в США, Европе, Китае и Индии, в то время как центры прикладных исследований и разработок были реорганизованы вокруг нахождения партнеров, производящих продукцию под товарным знаком заказчика (контракты на условиях «ОЕМ») и других клиентов.

Компания также приняла решение создать центр тестирования новой продукции в Восточной Европе и центр разработки решений в Индии, нацеленный на потребности клиентов во многих странах мира. В результате компания получила экономию на затратах в 20% по разработке новой продукции, а также сумела повысить качество, производительность и улучшить гарантийное обслуживание продукции. Кроме того, компании удалось создать более сильные союзы с местными поставщиками услуг во многих странах мира. Эти союзы транснационального характера позволяют компании представлять свои интересы во многих странах мира, чтобы усилить свои конкурентные способности.

Краткое рассмотрение практики борьбы компаний за инновационные и аналитические ресурсы в глобальном масштабе свидетельствует о высокой значимости указанных ресурсов для повышения эффективности деловых операций компаний в рыночной экономике.

На мировом рынке сформировался новый сегмент услуг, предусматривающих предоставление по контрактам международного аутсорсинга услуг инновационного и аналитического характера. В основе его формирования находится нехватка в промышленно развитых государствах специалистов для решения новых все более сложных задач, которые требуются для развития современной промышленности.

Появление и рост нового рынка объективно выдвигает перед промышленными и научными организациями России две новые возможности:

- учитывая наличие в стране отдельных, еще сохранившихся со времен централизованного бюджетного финансирования, научно-исследовательских институтов и опытно-конструкторских бюро, а также факт незагруженности их заказами государственных ведомств и промышленных компаний, целесообразно изу-



читать вопрос об их выходе на рынок аутсорсинговых услуг; наличие квалифицированных кадров и экспериментальной базы вполне могло бы обеспечить выигрыш ими многих заказов в форме подрядов и субподрядов фирм промышленно развитых и развивающихся стран на мировом рынке инновационных и аналитических услуг; это даст возможность обеспечить им коммерческое финансирование их деятельности;

- с другой стороны, учитывая прекращение функционирования отдельных институтов и центров разработки новой продукции, для решения задач инновационного развития страны представляется целесообразным и возможным передавать заказы на разработку новой продукции, в том числе и по государственным заказам зарубежным фирмам.

Примечания:

¹ См. подробнее Супрун В.А. Интеллектуальный капитал: главный фактор конкурентоспособности экономики в XXI веке. - М., 2006, с. 127-128.

² Эта методика была предложена в работе Савинова Ю.А. Влияние научно-технического прогресса на капиталистическую торговлю машинами и оборудованием. БИКИ. 1982. Приложение №11, сс. 91-96.

³ Инновациями принято называть технические и технологические нововведения. Инновации проявляются в разработке новой и усовершенствовании существующей продукции, технологических процессов, организации производства и структуре управления. Выделяют три типа инноваций: продуктные, технические и организационно-управленческие. Продуктные инновации – самый распространенный тип. Они варьируются от существенного расширения номенклатуры до повышения потребительских качеств традиционной продукции с учетом запросов потребителя. Именно производство новой конкурентоспособной продукции является основным стимулом технологических нововведений. Технические инновации, то есть введение в эксплуатацию нового оборудования, чаще всего обусловлены либо переходом к выпуску новой продукции, либо необходимостью кардинального улучшения качества уже выпускаемых изделий. Освоение новой продукции должно сопровождаться организационно-управлен-

ческими инновациями. - Астапов К.Л. Об инновационной активности предприятий отечественной промышленности // <http://www.budgetrf.ru/Publications/Magazines/VestnikSF/2002/vestniksf165-09/index/vestniksf165-09040.htm>

⁴ Khurana A. Strategies for global R&D // Research-technology management. - Washington, 2006. - Vol. 49, N 2. - P. 48-57. с. 48).

⁵ Khurana A. Strategies for global R&D // Research-technology management. - Wash., 2006. - Vol. 49, N 2. - P. 48-57. с. 52.

⁶ Khurana A. Strategies for global R&D // Research-technology management. - Wash., 2006. - Vol. 49, N 2. - P. 48-57с. 50.

⁷ Country Analysis: India // <http://www1.american.edu/initeb/js5518a/Country-analysis-india.html>

⁸ См. Подробнее Silicon Valley Business Journal. March 2009// <http://www.rttsweb.com/outsourcing/statistics/>

⁹ Подробнее по этому вопросу см. Савинов Ю.А. В погоне за сверхприбылью. Экономическая стратегия монополий на мировых рынках в условиях научно-технической революции. - М.: Мысль, 1980. – 255 с.

¹⁰ Couto V., Lewin A. Y., Mani M., Sehgal V. Offshoring the Brains as Well As the Brawn. Companies Seek Intellectual Talent Beyond Their Borders. Booz & Company. The Duke Center for International Business Education and Research. Duke's Fuqua School of Business. Booz Allen Hamilton Inc. N.Y. 9/08/ 2008. P. 5.

¹¹ New York Times. Monthly Issue. January 2009

¹² IDC Newsletter. September 2005

¹³ ZDNet Research October 2005// // <http://www.rttsweb.com/outsourcing/statistics/>

Библиография:

Астапов К.Л. Об инновационной активности предприятий отечественной промышленности // <http://www.budgetrf.ru/Publications/Magazines/VestnikSF/2002/vestniksf165-09/index/vestniksf165-09040.htm>

Гаремо Н., Лауритсен М. Д., Нээр У., Хувер Б. Производственный поход// Вестник МакКинси. Специальный выпуск № 2, 2006// http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/Automotive/10_0206.aspx?tid=26



Савинов Ю.А. В погоне за сверхприбылью. Экономическая стратегия монополий на мировых рынках в условиях научно-технической революции. М. Мысль. 1980 г. – 255с.

Савинов Ю.А. Влияние научно-технического прогресса на капиталистическую торговлю машинами и оборудованием. // БИКИ. 1982. Приложение №11, сс. 66 – 112.

Супрун В.А. Интеллектуальный капитал: главный фактор конкурентоспособности экономики в XXI веке. -М., 2006. - 190 с.- Библиогр.: с. 187-190.

Забелин П.В. Основы корпоративного управления концернами. Москва 1998 г.- М.: Издательство ПРИОР. 1998 – 176 с.;

Захаров А.Н., Игнатьев А.А. Инновации в международной торговле услугами на примере туризма// Российский внешнеэкономический вестник. № 8 (Август) 2006 стр. 26-34;

Карнаух Ю.Я. Торговля капиталистических стран инженерно-консультационными услугами и ее воздействие на рынок машин и оборудования. Под ред. П.С. Завьялова. БИКИ. 1975. Приложение №8.– сс. 3-78;

Трансфер технологий и эффективная реализация инноваций. Хрестоматия. Составление и общая редакция Н. М. Фонштейн. Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации. Центр коммерциализации технологий. Москва. 1999 - 294 с.;

Growth in Services Fostering Employment, Productivity and Innovation. Meeting of the OECD Council at Ministerial Level, OECD. P. 2005 -22P.

Barnholt E.W. Fostering Business Growth with Breakthrough Innovation// Research-Technology Management. - Lancaster, 1997. - Vol. 40, N2, - p.12-16.

Bucker S. A. The Spiritual Nature of Innovation // Research-Technology Management. - Lancaster, 1997. - Vol. 40, N2, -p.43-47.

Country Analysis: India // <http://www1.american.edu/initeb/js5518a/Country-analysis-india.html>

Couto V., Lewin A. Y. , Mani M., Sehgal V. Offshoring the Brains as Well As the Brawn. Companies Seek Intellectual Talent Beyond Their Borders. Booz & Company. The Duke Center for International Business Education and Research. Duke's Fuqua School of Business. Booz Allen Hamilton Inc . N.Y. 9/ 08/ 2008. P. 14.

IDC Newsletter. September 2005.

Johannessen J., Olsen B., Olaisen J. Organizing for Innovation // Long Range Planning. - Oxford etc., 1997. - Vol.30, N 1, - p.96-109.

Khurana A. Strategies for global R&D // Research-technology management. - Washington., 2006. - Vol. 49, N 2. -P. 48-57.

Markides C. Strategic Innovation // Sloan Management Review. - Cambridge (Mass.), 1997. - Vol. 38, N3. -p.9-23.

New York Times. Monthly Issue. January 2009

Silicon Valley Business Journal. March 2009// <http://www.rttswb.com/outsourcing/statistics/>

ZDNet Research October 2005// // <http://www.rttswb.com/outsourcing/statistics/>



Н. Ю. Кони́на

Менеджмент в международных компаниях. Как побеждать в конкурентной борьбе.

– М.: ТК Велби, 2008. - 560 с.

В монографии, написанной на основе большого фактического материала, раскрываются сущность, механизм и специфика менеджмента крупных международных компаний в последние годы.

Работа представляет собой системное исследование различных аспектов корпоративного управления международных фирм в условиях глобализации. Рассмотрены различные аспекты организации бизнеса крупнейшими транснациональными корпорациями на современном этапе. Большое внимание уделено особенностям и механизму реализации стратегий международных фирм.

Книга предназначена для менеджеров, предпринимателей, слушателей школ бизнеса, студентов и преподавателей экономических вузов и факультетов.
