

**Гаврилов О. О.**

соискатель,  
Российский заочный институт  
текстильной и легкой промышленности

## **Аутсорсинг в инновационной деятельности предприятий Российской Федерации**

***Аннотация.** Совершенствование системы управления организациями в новых для России рыночных условиях предъявляет повышенные требования к управлению эффективностью развития и использования аутсорсинга на предприятиях страны. Данное утверждение обосновывается тем, что аутсорсинг затрагивает практически все производственные и бизнес-процессы современных предприятий, способствует разработке инновационной продукции и снижению ее конечной себестоимости, делая ее конкурентоспособной.*

***Ключевые слова:** аутсорсинг, изменения, инновации, инвестиции, управление, совершенствование, конкурентоспособность, оптимизация.*

## **Outsourcing in innovative activity of the enterprises of the Russian Federation**

***The summary.** Perfection of a control system by the organizations in market conditions new to Russia shows increased requirements to management of efficiency of development and outsourcing use at the country enterprises. The given statement is proved by that outsourcing mentions practically all industrial and business processes are modern the enterprises, promotes working out of innovative production and decrease in its final cost price, doing its competitive.*

***Keywords:** outsourcing, changes, innovations, investments, management, perfection, competitiveness, optimization.*

Практическая реализация методологии аутсорсинга в формировании экономических систем народного хозяйства составляет основу инновационной экономики, ориентированной на создание нового знания, воплощение в конкретных технологиях научных достижений, накопленных человечеством. Превращение научной идеи в конкретный продукт, востребованный на рынке — длительный творческий процесс, требующий объединения усилий и возможностей множества квалифицированных специалистов, обладающих различными, часто уникальными способностями.

---

Экономические системы, сформированные на основе аутсорсинга, характерны для постиндустриальной экономики, отличающейся значительной информационной открытостью и высоким уровнем развития сферы услуг. С учетом практики углубляющейся специализации и межфирменного разделения труда аутсорсинг определяется как использование услуг внешних организаций для создания ценности конечного продукта. Наряду с услугами производственного характера особое значение приобретают интеллектуальные услуги. Интеграция в пределах производственной системы материальных и нематериальных (интеллектуальных) результатов деятельности хозяйствующих субъектов, имеющих стратегические деловые связи, для обеспечения эффективности и конкурентоспособности системы в целом — главная цель аутсорсинга.

Изменение в результате процесса аутсорсинга системы внешних и внутриорганизационных связей позволяет рассматривать аутсорсинг как организационные инновации<sup>1</sup>.

Значительным стимулом к использованию методологии аутсорсинга является углубление технологической и ресурсной зависимости организаций в глобальном масштабе. Изменения природы конкурентных преимуществ и, как следствие, стремление к использованию аутсорсинга в организации процессов производства и управления касаются не только компаний экономически развитых стран, являющихся лидерами глобализации, но и быстрорастущих компаний «новых рынков».

Аутсорсинг как методология управления составляет важную часть всех основных стратегических моделей глобализации. Для малых и средних компаний аутсорсинг как источник более выгодных международных поставок является одним из способов выхода на глобальный рынок.

Государственная политика стран с постиндустриальной экономикой должна стимулировать создание нового знания, а также быстрое и непрерывное развитие и коммерциализацию новых технологий. Конкурентные преимущества в постиндустриальную эпоху основываются не на природных факторах и не на величине накопленного физического и финансового капитала, а на развитии новых технологий и непрерывных продуктивных инновациях.

Достижения науки и технологий находят отражение в создании и развитии новых наукоемких производств в таких отраслях, как микроэлектроника, биотехнология, производство новых искусственных материалов, телекоммуникации, программное обеспечение, а также обслуживающей их инфраструктуры.

---

<sup>1</sup> Забродин А.Ю. Интеллектуальные услуги в бизнесе. М.: Экономика, 2009.

Инновационный и интеллектуальный потенциал российской науки, который высоко оценивается и зарубежными специалистами, способен вывести страну в число лидеров мирового рынка. Однако в программных документах, определяющих инновации в качестве приоритетного направления развития страны, а также и в решениях, принимаемых на разном уровне в поддержку этого направления, слабо обозначены экономические и организационно-управленческие механизмы реализации этого потенциала.

Государственная поддержка фундаментальной и прикладной науки, вывод части научно-производственных структур из государственного сектора управления должны способствовать ускорению коммерциализации технологических инноваций, повышению отдачи от инвестиций в инновационную деятельность.

Другим принципиально важным для инновационного развития направлением является совершенствование методологии управления, создание бизнес-моделей и технологий управления, отвечающих тенденциям и приоритетам постиндустриальной экономики. Эффективное высокотехнологичное производство требует столь же эффективного управления, основанного на последних достижениях современного менеджмента. Это касается как государственных предприятий и научно-производственных комплексов, так и частного бизнеса, в том числе малых и средних предприятий, работающих в инновационной сфере. Переход на инновационный путь развития должен предусматривать, помимо прочих мер, создание эффективной системы управления в научном и промышленном секторе, развитие сферы высокотехнологичных услуг, расширение практики аутсорсинга.

Развитие рынка услуг аутсорсинга внутри национальных границ составляет один из факторов успешной интеграции национальной экономики в глобальное экономическое пространство<sup>2</sup>.

К организационным инновациям относятся:

- разработка и реализация новой или значительно измененной корпоративной (акционерной) стратегии;
- внедрение современных (на основе информационных технологий) методов управления организацией;
- разработка и внедрение новых или значительно измененных организационных структур в организации;
- нововведения в использовании сменного режима рабочего времени;

---

<sup>2</sup> Аксенов Е., Альтшулер, И. Аутсорсинг: 10 заповедей и 21 инструмент. СПб.: Питер. 2009.

- применение современных систем контроля качества, сертификации товаров, работ, услуг;
- внедрение современных систем логистики и поставок сырья, материалов, комплектующих («точно в срок» и т.п.);
- создание специализированных подразделений по проведению научных исследований и разработок, практической реализации научно-технических достижений (технологические и инженеринговые центры, малые инновационные предприятия);
- внедрение корпоративных систем управления знаниями;
- реализация мер по развитию персонала (организация корпоративного и/или индивидуального обучения, создание/развитие структур по обучению и повышению квалификации персонала);
- реализация новых форм стратегических альянсов, партнерств и прочих видов кооперационных связей с потребителями продукции, поставщиками, российскими и зарубежными производителями;
- передача ряда функций и бизнес-процессов специализированному подрядчику (аутсорсинг);
- прочие организационные инновации.

Понятие аутсорсинга в инновационной деятельности сводится к передаче функций и бизнес-процессов внешней организации. Данное определение соответствует распространенной в практике российского менеджмента концепции простого аутсорсинга, представленные данные отражают степень использования внешнего аутсорсинга. Однако развитие методологии современного менеджмента организации отмечено появлением новых концепций: аутсорсинга бизнес-процессов и трансформационного аутсорсинга.

Например, внедрение современных (на основе информационных технологий) методов управления организацией осуществляется с привлечением внешних организаций — поставщиков услуг аутсорсинга. Широкое распространение в практике менеджмента получают и новые формы стратегических партнерств на основе аутсорсинга.

Использование аутсорсинга изменяет структуру входящего инновационного потока. Эффективность инновационной экономической системы будет зависеть в этом случае от возможности интеграции в ее пределах доступных услуг внешних организаций, способных восполнить недостающие факторы инновационного процесса, т.е. фактически от развития рынка специализированных услуг.

Исследование эффективности инновационной экономической системы, функционирующей на основе аутсорсинга, касается затрат, свя-

занных с реализацией инновационного процесса. Затраты на инновационную деятельность будут зависеть от стоимости факторов инновационного процесса, эффективности их использования и производительности системы в целом. Наиболее дорогостоящими и специфичными ресурсами инновационной деятельности являются, таким образом, интеллектуальные ресурсы (научные заделы, качество научных кадров, их знания и творческий потенциал) и научное оборудование, обеспечивающее необходимый уровень проводимых исследований. Необходимый для обеспечения производительности системы, функционирующей на основе аутсорсинга, синергетический эффект достигается при формировании инновационной инфраструктуры общего пользования, объединяющей наиболее дорогостоящие и специфичные ресурсы инновационной деятельности.

Управление инновационной деятельностью с позиций методологии аутсорсинга способствует преодолению естественных ограничений инновационного процесса. Перераспределение затрат на инновационную деятельность, связанных с использованием наиболее дорогостоящих и высокоспецифичных ресурсов, в пользу организаций инновационной инфраструктуры общего пользования повышает прибыльность инновационной системы.

При этом перечень организационных инноваций отражает также результаты практического использования внутреннего аутсорсинга (разработка и внедрение новых или значительно измененных организационных структур, выделение специализированных подразделений, ответственных за отдельные виды деловой активности). Отмеченное повышение уровня организационных инноваций в организациях металлургической, химической промышленности, организациях по производству электроники, машин и оборудования, организациях связи соответствуют общемировым тенденциям в использовании аутсорсинга.

Поскольку данные о внедрении организационных инноваций не отражают в полной мере степень распространения аутсорсинга, для более полного представления о роли процессов аутсорсинга в инновационной деятельности российских организаций, необходимо рассмотреть и другие показатели инновационной активности.

Исследование инновационной активности организаций по отраслям показывает, что наибольшую инновационную активность проявляют организации — производители кокса и нефтепродуктов (29,2%), производители электрооборудования, электронного и оптического оборудования (28,4%), организации, представляющие химическое про-

изводство (26,5%), производство транспортных средств и оборудования (24,6%)<sup>3</sup>.

Среди организаций, осуществлявших различные виды инновационной деятельности, наибольшую долю составляют организации, приобретавшие машины и оборудование, связанные с технологическими инновациями.

Актуальность данного вида инновационной деятельности связана с обновлением производственного оборудования.

По данным статистического наблюдения за инновационной деятельностью организаций в 2010 г., 3402 организации в течение последних трех лет имели завершённые инновации, из них 2941 (86,4%) – технологические инновации. Их число по сравнению с 2009 г. возросло, соответственно, на 8,3% и 6,2%. При этом более половины организаций (52,9%), имевших технологические инновации, разрабатывали их самостоятельно, треть – кооперировались с другими организациями, для 15,5% организаций инновации разрабатывались только другими организациями.

Примерно в таком же соотношении разрабатывались маркетинговые и организационные инновации. Эти данные в полной мере отражают роль аутсорсинга в инновационной деятельности.

В 2010 г. организациями, осуществлявшими технологические инновации, было разработано 6048 совместных проектов по выполнению исследований и разработок новых продуктов, услуг и методов их производства, новых производственных процессов, из которых 88,6% осуществлялись в России, 6,7% в странах Европейского Союза, Исландии, Лихтенштейна, Норвегии, Швейцарии, 3,1% – в странах СНГ. Из российских партнеров организации, осуществляющие технологические инновации, работали преимущественно с научными организациями (30,4% от количества подготовленных совместных проектов) и поставщиками оборудования, материалов, комплектующих, программных средств (26,9%).

Следует отметить преимущественную роль инновационных организаций в реализации совместных исследовательских проектов. Из числа организаций, осуществлявших совместные проекты по выполнению исследований и разработок новых товаров, услуг, доля инновационно-активных составила 77,8%, удельный вес совместных проектов, в которых участвовали эти организации, – 80,5%<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Хлебников Д. Реструктуризация компании: подходы и опасности // Генеральный директор, № 6, 2008. С. 48–54.

<sup>4</sup> Василенко Л.А. Аутсорсинг – инновационная кадровая технология государственной службы. М.:Наука, 2011.

Основу заимствованных научно-технических достижений составляли отечественные разработки, их использовали 70% организаций, приобретавших технологии, и 73,4% передававших их. Импорт технологий осуществляли, соответственно, 30% и 26,6% организаций. Предпочтение здесь отдавалось странам дальнего зарубежья. Наиболее распространенными формами приобретения и передачи новых технологий, характерными для организаций большинства видов экономической деятельности, являлась покупка оборудования и объектов интеллектуальной собственности (права на патенты, лицензии на использование изобретений, промышленных образцов, полезных моделей).

Низкий уровень инновационной активности организаций отчасти объясняется недостаточной развитостью научных подразделений. Из числа обследованных организаций 2483 (9,4%) имели научно-исследовательские и проектно-конструкторские подразделения, в их числе 43,3% составляли инновационно-активные организации.

Финансирование инновационной деятельности из собственных средств организаций, с одной стороны, способствует развитию рынка услуг аутсорсинга. Интеграция специализированных ресурсов внешних организаций в цепочку ценности инновационного продукта снижает стоимость и сокращает сроки разработки и вывода продукта на рынок. С другой стороны, эффективность затрат на услуги внешних организаций (в частности, аутсорсинга НИОКР) зависит также и от возможности учета этих затрат в себестоимости конечного продукта. Использование услуг аутсорсинга в инновационной деятельности находится, таким образом, в зависимости от выработанных государством механизмов стимулирования инновационной активности организаций.

Очевидным представляется перечень первоочередных задач для решения проблемы увеличения спроса на разработки российских организаций: формирование системы информирования о передовых отечественных разработках и совершенствование налоговых и иных стимулов для компаний для осуществления инноваций. При этом наиболее эффективны такие меры, как бюджетное софинансирование заказов компаний на проведение НИОКР и полное списание расходов компаний по безрезультатным НИОКР. Эти две меры в наибольшей степени снижают для фирм риски «старта» расходов на НИОКР<sup>5</sup>.

Таким образом, оценивая роль процессов аутсорсинга в инновационной деятельности российских организаций, можно сделать следующие выводы:

---

<sup>5</sup> Мильнер Б.З. Управление интеллектуальными ресурсами // Вопросы экономики, № 7, Июль 2008, С. 129–140.

- существует устойчивая взаимосвязь между ростом инновационной активности организаций и их стремлением к использованию организационных инноваций;
- около 50% обследуемых организаций добывающих, обрабатывающих производств, по производству и распределению электроэнергии, газа и воды используют аутсорсинг на этапе разработки инноваций, из них 15,5% – внешний аутсорсинг;
- 88,6% совместных проектов по выполнению исследований и разработок новых продуктов, услуг и методов их производства, новых производственных процессов осуществляется без участия зарубежных партнеров, что косвенно свидетельствует о востребованности российских специалистов;
- менее 10% организаций имеют внутренние подразделения НИ-ОКР, при этом спрос на услуги внешнего аутсорсинга ЕИОКР остается низким из-за недостаточного развития инновационной инфраструктуры;
- отсутствуют механизмы стимулирования инновационной активности организаций со стороны государства, что в значительной степени препятствует развитию рынка услуг аутсорсинга в инновационной деятельности, в том числе – аутсорсинга НИ-ОКР.

Преимущество управленческих новаций и распространение аутсорсинга, принципы технологической интеграции, осуществление контроля процессов разработки и производства на основе архитектуры продукта определили основные тенденции развития высокотехнологичного сектора мировой экономики. Высокая динамика изменений данного сектора позволяет проследить взаимосвязь между распространением технологических инноваций и аутсорсинга (организационных инноваций).

Существующая взаимосвязь между различными подходами к организации производственной системы (инсорсинг, виртуальная организация, системная интеграция на основе аутсорсинга, стратегический аутсорсинг) и типами инноваций (системные, автономные или улучшающие) позволяет прогнозировать перспективы развития инновационных производственных систем.

Анализ статистических данных, характеризующих инновационную деятельность российских организаций, и результатов специальных исследований отражает устойчивую взаимосвязь между ростом инновационной активности организаций и их стремлением к использованию организационных инноваций. При общих относительно низких пока-

зателях инновационной активности более 15% российских инновационно-активных организаций привлекают для разработки инноваций внешних исполнителей. Одним из условий повышения спроса на услуги внешнего аутсорсинга является развитие инновационной инфраструктуры.

#### **Литература**

1. Аксенов Е., Альтшулер, И. Аутсорсинг: 10 заповедей и 21 инструмент. СПб.: Питер. 2009.
2. Василенко, Л.А. Аутсорсинг – инновационная кадровая технология государственной службы. М.:Наука, 2007.
3. Забродин, А.Ю. Интеллектуальные услуги в бизнесе. М.:Экономика, 2009.-635 с.
4. Мильнер Б. З. Управление интеллектуальными ресурсами // Вопросы экономики, № 7, Июль 2008, С. 129–140.
5. Хлебников, Д. Реструктуризация компании: подходы и опасности / Генеральный директор, №6, 2008. С. 48–54.