

Ганна ДУГІНЕЦЬ

## ВИКОРИСТАННЯ МІЖНАРОДНОГО АУТСОРСИНГУ В ІНОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВИХОДУ ЗІ СВІТОВОЇ КРИЗИ

*Розглянуто особливості використання міжнародного аутсорсингу інноваційної діяльності компаній. Визначено, що загалом дуже важливо використовувати стратегію міжнародного аутсорсингу, яка дає змогу вирішувати багато корпоративних завдань, спрямованих насамперед на зниження витрат виробництва і збуту. До того, ж кризова ситуація, що склалася нині у світі, значно підвищує значення цих переваг.*

**Постановка проблеми.** В умовах сучасної глобальної фінансової кризи всі країни і їхні суб'єкти господарювання ведуть пошук нових форм міжнародної взаємодії, до яких належить і аутсорсинг. Ефективність використання аутсорсингової стратегії підтверджується світовою практикою, яка свідчить про те, що на даний час більше половини західних компаній у своїй діяльності використовують аутсорсинг, при цьому щорічний приріст обсягів операцій у сфері міжнародного аутсорсингу в 2005–2009 р. становив близько 30%.

Для України та її регіонів є унікальна можливість використання переваг міжнародного аутсорсингу за рахунок можливого позиціювання на сучасному ринку як у ролі постачальника аутсорсингових послуг, так і в ролі їхнього замовника. У першому випадку цього можна досягти за рахунок привабливого співвідношення високої кваліфікації кадрів і низького рівня оплати праці, задовільного рівня розвитку інфраструктури, а в іншому – завдяки одержанню доступу до більш дешевих або рідкісних ресурсів, до нових технологій, передового досвіду ведення бізнесу, що створює основу переходу українських підприємств на інноваційний шлях розвитку.

Одночасна відсутність уніфікованої теоретико-методологічної бази щодо міжнародної взаємодії в сфері аутсорсингу дає додаткові імпульси для дослідження цієї наукової проблеми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні аспекти розвитку міжнародного аутсорсингу останнім часом займають важливе місце у працях вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як Дж. Б'юкенен, Дж. Гелбрейт, Дж. Даннінг, Р. Коуз, П. Линдерт, Г. Мюрдаль, Х. Перлмуттер, Д. Рікардо, А. Сміт, Дж. Стігліц, А. Харбергер, С. Хаймер, Дж. Хейвуд, Р. Шмалензі та ін. На жаль, у вітчизняній періодиці лише незначна кількість статей присвячена дослідженню розвитку міжнародного аутсорсингу взагалі та його використання в інноваційній діяльності компаній в умовах виходу зі світової кризи зокрема. Саме це і підкреслює актуальність обраної теми дослідження.

Таким чином, **метою дослідження** є визначення особливостей використання міжнародного аутсорсингу в інноваційній діяльності компаній в умовах виходу зі світової кризи.

**Виклад основного матеріалу.** У попередній працях автора було проведено значний теоретичний аналіз, який дав змогу отримати узагальнюючий висновок, що передача функцій стороннім виконавцям існує багато років, і цей процес можна вважати логічним продовженням принципів, закладених в ідеї міжнародного поділу праці [1]. Аутсорсингові відносини виступають як продукт глобалізації економіки (тобто виникли і розвиваються в її умовах), як безпосереднє відображення сутності нової мережної економіки, її невід'ємної частини, оскільки саме інституціональні, організаційні, технологічні умови глобалізації дозволили аутсорсинговим відносинам сформуватися й отримати активне розповсюдження у світовій економіці у вигляді міжнародного аутсорсингу [2].

Слід зазначити, що успішне використання аутсорсингу дає змогу вирішувати багато корпоративних завдань, спрямованих передусім на зниження витрат виробництва та збуту. Новим етапом розвитку міжнародного аутсорсингу стала передача зарубіжним партнерам не лише складальних операцій, а й розробки нових виробів. Цей процес отримав назву інноваційного аутсорсингу. Глобальні компанії, як і раніше, зосереджують НІОКР, насамперед у країні походження. Між тим, вони поступово відходять від моделі організації в єдиному центрі і створюють мережі центрів різного масштабу, які організовуються і розміщуються за принципом спеціалізації на певному ринку або технології. Крупні компанії США та Європи здійснюють процес глобалізації НДКР, у результаті якої відбувається як переведення частини операцій в країни з більш низьким рівнем оплати праці, так і наближення до нових ринків. Наприклад, компанія General Electric, яка користується репутацією однієї з найкращих у світі за якістю менеджменту, має чотири дослідницьких центри: в Нью-Йорку, Бангалорі, Шанхаї та Мюнхені. Передбачається, що основу наступного раунду глобального економічного зростання складуть країни БРІК (Бразилія, Росія, Індія, Китай). У цих умовах ТНК прагнуть закріпитися на цих ринках, які нестримно розвиваються, використовуючи унікальні джерела інновацій, переглянувши асортимент продукції та послуг, які розробляються і випускаються, прагнучи стати "глобально-локальними гравцями", що є вкрай непростим завданням [1, с. 48]. Не кожна компанія бачить і використовує свої можливості так само добре, як General Electric. Проте зрозуміло, що глобалізація НДКР є ключовим стратегічним рішенням, що стоїть практично перед кожною компанією.

При ухваленні такого рішення, крім територіального розміщення, слід враховувати й інші чинники глобалізації НДКР: по-перше, здатність компанії здійснити комерційне освоєння результатів НДКР, отриманих за аутсорсингом за кордоном; по-друге, майбутньої ефективності, комунікації та передачі технології, можливості створення необхідних механізмів і процесів, по-третє, рутинних завдань і процесів, наприклад детальних конструкторських розробок, які легко можуть бути розміщені в закордонних центрах, і творчих, концептуальних, які залишаються багатьма компаніями в центральних лабораторіях.

На даний час низка країн Азії активно розвиває інноваційний потенціал, про що свідчать кількість новостворених наукоємних підприємств, обсяги державних інвестицій в наукові парки і дослідницькі інститути. Водночас такі країни, як Індія і Китай значно відстають від США за інвестиціями в НДКР, але мають великі переваги за вартістю НДКР в розмірі до 30–60%, навіть з урахуванням витрат на їхню підготовку і координацію. Індія, Китай, Росія володіють величезним потенціалом творчих працівників. І цей чинник є "ключовою рушійною силою глобалізації ІР". Наукові лабораторії і дослідно-конструкторські центри в Китаї та Індії будуть здатні реєструвати сотні патентів. Прикладом може виступати центр НДКР компанії Intel в Бангалорі, що зареєстрував тільки в 2008 р. 30 патентів [1, с. 50].

Слід зазначити, серед підприємців – прихильників подібної “інтернаціоналізації” бізнесу високих технологій є і не менш авторитетні опоненти. З їхньої точки зору, в поширенні інноваційного аутсорсингу для лідерів виробництв приховується небезпека вирощення і стимулювання своїх майбутніх конкурентів. Причому небезпідставність таких побоювань підтверджується конкретними фактами з ринкової практики. Зокрема, кілька років тому Motorola ініціювала укладення контракту з тайванською корпорацією BENQ, за яким цій фірмі доручалися розробка і випуск мільйонних партій нових зразків мобільних телефонів для продажу в США і Європі під товарним знаком американської компанії, а стало відомо, що BENQ реалізує цю продукцію на виключно сприятливому китайському ринку під власним брендом. Прямо ці дії умовам угоди начебто не суперечили, але змусили дирекцію Motorola подумати про доцільність і напрямки подальшої співпраці з BENQ і прийняти рішення про розірвання контракту.

Сучасна практика аутсорсингових операцій виробила ряд моделей взаємодії корпорацій з інноваційними венчурними компаніями. Однією з найважливіших серед них є передача технології, отриманої в дослідницьких підрозділах корпорацій, яка фінансується венчурним капіталом. Венчурні фонди корпорацій можуть використовуватися з метою проведення корпоративної стратегії стосовно виникаючих стартових підприємств. Зокрема, цей метод довів доцільність виходу на нові ринки за рахунок створення інкубаторів для підтримки ранніх етапів функціонування нових підприємств, які розробляють технологічні рішення, що використовуються потім за аутсорсинговими контрактами для закупівлі компонентів нової продукції. Інтерес являє також малодосліджений феномен тривалого зв'язку на основі аутсорсингових контрактів між крупною централізованою дослідницькою компанією та крупною компанією венчурного капіталу з точки зору аналізу вигоди, яку несе такий зв'язок обом сторонам. Розглянемо організацію в інноваційній сфері між транснаціональною корпорацією HP і фірмами, що виконують аутсорсингові контракти.

Будучи великою ТНК, HP має безліч різних зв'язків з венчурними фондами і компаніями, які фінансуються ними, й розташовані в багатьох країнах світу. Департамент стратегії і корпоративного розвитку (Strategy and Corporate Development Department), регулярно зустрічається з 10–20 великими фірмами венчурного капіталу, щоб визначити технологічні тренди і можливості спільного бізнесу на основі аутсорсингових угод.

З метою реалізації своєї бізнес-стратегії підрозділу HP здійснюють як міноритарні інвестиції в акціонерний капітал, так і придбання компаній, що фінансуються венчурним капіталом. Перш ніж здійснити подібну операцію, HP в обов'язковому порядку розглядає до двох десятків кандидатів за конкретним напрямом. Відібрані технології, які народилися в лабораторіях HP, але не знайшли свого застосування у виробництві, пропонуються венчурним капіталістам як варіанти для передачі [2].

Найважливішим чинником, який визначає можливість використання механізму аутсорсингу при передачі замовлень на НІОКР в інші країни, як і раніше, залишається захист інтелектуальної власності (ІВ). У Індії, Південній Кореї, Ізраїлі, на Тайвані вдалося створити доволі розвинені системи захисту ІВ завдяки наявності правового фону для патентного законодавства, тоді як інші країни, в тому числі Китай, Україна та Росія, істотно відстають у цій галузі. Згідно з укладеною в рамках СОТ угодою про пов'язані з торгівлею аспекти прав інтелектуальної власності (TRIPS), що діє з 1 січня 2005 р., ситуація в окремих країнах оцінюється за їхньою законодавчою діяльністю, а також за станом інфраструктури і політики правозастосування.

Ризик помилки у виборі партнера для виконання завдань стратегічного значення став однією з першочергових причин виникнення завіси секретності довкола

будь-яких переговорів і домовленостей провідних промислових корпорацій з можливими й існуючими аутсорсерами їхніх інноваційних проектів. “Не варто дивуватися з того, наскільки скритними стають представники всесвітньо відомих фірм, коли мова заходить про їх контакти із зовнішніми виконавцями наукових досліджень і технічних розробок, – підкреслює експерт-консультант крупної аутсорсингової фірми Forrester Research Н. Раджу. – На широку публікацію конкретних даних про практику цього напряму аутсорсингу накладено негласне, але строге табу. Якщо справи з боку замовників йдуть успішно, їм абсолютно не вигідно поширювати інформацію про те, в кого вони викупляють технологічні новинки, які потім подають як свої особисті досягнення. Якщо ж щось відбувається не так, як заплановано, циркуляція інформації щодо виходу важливих робіт з-під контролю фірми може нанести її репутації непоправний збиток” [3].

Ще одна потенційна загроза з боку інноваційного аутсорсингу полягає, на думку його противників, у тому, що в процесі його розвитку власники визнаних, популярних товарних знаків, що користуються на даний час довірою, втрачатимуть мотивацію до інвестування в нові технології. Тому передача в країни з низькою вартістю оплати робочої сили всіх перспективних проектів компанії без розбору є тактикою слизькою і недалекоглядною. Якщо вже фірма заслужила звання високотехнологічної, то відмовлятися від самостійних розробок недоцільно: повне згортання внутрішньої інноваційної діяльності неминуче спричинить падіння її престижу, творчий і економічний застій, втрату комерційного ритму, а потім, можливо, й глибоку деградацію. “Як аргумент на користь інноваційного аутсорсингу доводилося чути навіть посилення на Еклезіаст із його знаменитою тезою “Час розкидати каміння і час збирати каміння”, – зазначає нью-йоркський оглядач ринку інформаційних технологій Б. Нюссбаум. Однак із його слів виходить, що для стабілізації бюджетних витрат і зниження собівартості нової продукції компанія повинна віддавати на сторону високовитратні проекти. Але якщо вже вона накопичила певний досвід розробок і впроваджень, то припиняти їх напередодні чергового витка технічного прогресу було б, щонайменше, безрозсудно” [3].

Не випадково керівництво IBM, яке по праву гордиться багатими традиціями, накопиченим досвідом і сьогоднішніми можливостями своїх науково-інженерних центрів, останнім часом вирішило збільшити штат дослідників і розробників ще на 1200 осіб, розосереджених у багаточисельних лабораторіях концерну в різних країнах світу. Зважаючи на рух представників західної інформаційної індустрії у напрямку аутсорсингу своїх дорогих інноваційних проектів, “Блакитний Гігант” пропонує їм самого себе як кваліфікованого зовнішнього виконавця, адже за висновком фахівців IBM, арсенал засобів і методів ведення розробок, який є у розпорядженні концерну, дає змогу розраховувати на економічне здійснення повного циклу створення нової продукції – від формалізації ідей до впровадження продукту у виробництво.

Слід зазначити, що в підходах компаній до реалізації парадигми інноваційного аутсорсингу і справді спостерігаються помітні відмінності. Корпорація Dell, однією з перших приступивши до подібної практики, передала до зовнішнього виконання поки що лише незначну своїх розробок у галузі ПК і цифрового телебачення. Hewlett-Packard не бажає поки що розлучатися з вирішенням ключових технологічних питань, хоча і заявляє про свої плани розгалуженої кооперації у сфері створення нових моделей майже всієї своєї номенклатури – від серверів до принтерів.

Motorola, за усіх наявних партнерських зв'язків і проблем аутсорсингу розробки дешевих телефонних апаратів, не випускає з власних рук весь комплекс конструювання і виробництва першокласних пристроїв і високоякісного мобільного зв'язку. На думку генерального директора компанії Motorola Ед. Зандера, ототожнювати

концепцію інноваційного аутсорсингу з повною відмовою від стратегічних розробок не можна. Як він вважає, "...дотримуючись цієї концепції, можна і потрібно підвищувати рентабельність бізнесу, але не можна втрачати технічну ініціативу. Розробка споживчої продукції – завдання з розряду поточних, і її можна доручити сторонньому виконавцеві. А створення і накопичення інтелектуальної власності – завдання принципове і перспективне, і його вирішення не можна довіряти нікому" [3].

Коли в 1980–90-х рр. західні концерни взяли курс на реструктуризацію свого бізнесу, позбавлення від рутинного масового виробництва і розпродаж потужностей з випуску серійної продукції, ніхто з них і не подумував про вирішення питань науково-технічної стратегії. Діяльність дослідницьких лабораторій і конструкторських бюро елітних корпорацій, зайнятих у сфері високих технологій, традиційно вважалася їхньою суто внутрішньою справою, предметом особливої уваги і гордості керівництва, а її результати до певного часу трималися в більшій таємниці, ніж державні секрети. Проте фірми Dell, Motorola і Philips широко практикують придбання у азійських компаній готових розробок з подальшою їх "підгонкою" під свої специфікації і просуванням на ринок під власними брендами.

Такий підхід поширюється не лише на мобільні телефони або мультимедійні прилади – за контрактами з великими транснаціональними замовниками азійські аутсорсери нині займаються створенням кишенькових і портативних комп'ютерів наступного покоління, телевізійних приймачів, складних аудіовідеокомплексів та іншої високотехнологічної апаратури побутового й промислового призначення. "Кільки років тому наші партнери ще брали якусь участь у процесі проєктування нових виробів, – зазначає Дж. Сі, віце-президент тайванської фірми Premier Imaging Technology Corp. – провідного розробника цифрової фото-, кіно- та відеотехніки, яка виготовляється під найпопулярнішими американськими і японськими торговельними марками. Але починаючи з 2005 р., вони майже перестали це робити. Та й навіщо: новизну і якість продукції ми гарантуємо, а її собівартість така, що від замовників у нас буквально немає відбою" [4].

Інколи фірма, що має відомий товарний знак, може розробити кілька дослідних зразків і вибирає, який зразок піде в серійне виробництво. Перевага такого доступу до технологій, пов'язаних з виробництвом нових виробів, дозволяє тайванським фірмам – провайдерам послуг ODM – рішень, розробляти новий ноутбук за 3 місяці, порівняно з 6 місяцями в Японії і 9 місяцями в США. Подібні переваги стимулювали багато відомих компаній США створювати центри розробки нових виробів на Тайвані. До них належать, наприклад, HP, Dell і Motorola. За оцінками, в азійських країнах розроблені конструкції 20% всіх розповсюджених у світі мобільних телефонів, 30% цифрових фотокамер, 65% ноутбуків і 70% персональних цифрових терміналів [5].

При тому, що при розвитку інноваційного аутсорсингу сектор інформаційних технологій встиг просунути далі на всі частки світового ринку, приклади офшорних стратегічних розробок можна сьогодні зустріти чи не в кожній промисловій галузі й економічній сфері. Так, 8 лютого 2006 р. концерн Boeing оголосив про підписання договору з індійською компанією HCL Technologies, що покладає на останню всі обов'язки зі створення програмного забезпечення для систем навігації, злітно-посадочного управління і бортового контролю для пасажирського літака, який будується зараз, 7E7 Dreamliner – "авіалайнера завтрашнього дня". Фармацевтичні корпорації GlaxoSmithKline і Eli Lilly передають підрядні контракти азійським біотехнологічним фірмам на роботи зі синтезування медичних препаратів з небаченими раніше лікувальними властивостями, розраховуючи заощадити на цьому близько 500 млн. дол., щоб згодом безболісно для себе встановити на нові ефективні ліки цілком доступні ціни. А компанія Procter&Gamble не приховує той факт, що зараз

ідеї і рецепти 20% її нових продуктів є результатом реалізації угод із зовнішніми виконавцями, а до кінця 2011 р. керівництво корпорації планує підняти цей показник до рівня 50%.

Навесні 2008 р. Компанія Ericsson оголосила про зміцнення своїх позицій у США – в районі, де зосереджені основні науково-дослідні фірми – Силіконовій Долині (м. Сан-Хосе, шт. Каліфорнія). Компанія Ericsson володіє одним із найбільших в телекомунікаційній індустрії портфелем патентів, що включає близько 23000 виданих патентів і 26000 поданих патентів, що знаходяться на стадії розгляду. Зміцнення позицій Ericsson в Силіконовій долині дозволить компанії скористатися безпрецедентними можливостями з місцевими компаніями-розробниками [6].

Інноваційний аутсорсинг – це не набір прецедентів, які можна кваліфікувати як виключення з правил. Це об'єктивна тенденція сучасності, яка обумовлюється тим, що можливості фінансування власних досліджень і розробок провідними бізнес-структурами передових країн світу вже не в змозі забезпечити життєво необхідних ринку і суспільству темпів технічного прогресу. Як зазначає глава консалтингового підрозділу аналітичного агентства Accenture А. Делатр, "...витрати на дослідження і розробки залишаються здебільшого останньою значною статтею витрат корпоративного бюджету, яку можна регулювати з достатньою часткою свободи. І для того, щоб визначити свою економічну політику на майбутнє, керівництво будь-якої фірми повинне сьогодні зробити вибір – або знижувати собівартість продукції або продовжувати активні проектно-технологічні роботи. Поєднувати одне з іншим в теперішніх умовах вже неможливо" [7].

Прагнучи бути у лідерах тотальної гонки науково-технічних досягнень і при цьому не розоритися, а отримувати прибуток, визнані авторитети світової промисловості за останню чверть століття попросилися, як із баластом, зі серійними заводами, бек-офісами і товарними складами, передавши ці функції у ведення вітчизняних або іноземних аутсорсерів. І тепер настав момент, коли проблеми економічної ефективності й ринкової конкуренції спонукають директорів навіть процвітаючих компаній уважніше придивитися до процесів внутрішньої науково-дослідної і проектно-конструкторської діяльності, ставлячи собі непрості й далеко не завжди приємні запитання.

Річ у тім, що за всієї привабливості інноваційного аутсорсингу не повністю розроблені методики визначення рівня завершених лабораторних розробок, які перетворюються на успішно розповсюджені продукти, не зрозуміло, як оцінювати практичний вклад кожного з багаточисельних високооплачуваних інженерів у створенні оригінальних технічних рішень, і нарешті, якими цифрами виражається рентабельність постійно зростаючих інвестицій в зміцнення технічної бази НІОКР і яка реальна віддача від здійснюваних компанією інноваційних проектів.

Як бачимо, питань в освоєнні нової бізнес-технології ще багато, але й багато компаній прагнуть їх вирішити і виграти у конкурентній боротьбі на ринку послуг.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Підсумовуючи, слід зазначити, сама сутність міжнародного аутсорсингу передбачає його тісний зв'язок з міжнародним науково-технічним обміном. Перспектива залучення ресурсів зовнішніх організацій відкриває перед компанією значно більше можливостей, ніж перспектива постійного впровадження своїми силами, наприклад, запатентованих новинок. Це є особливо актуальним в умовах пошуку шляхів виходу зі світової фінансової кризи, оскільки може значно підвищити ефективність роботи економічних суб'єктів і відкрити принципово нові можливості для взаємовигідного співробітництва, суттєво посилити їхню конкурентоспроможність в умовах глобального економічного середовища. Враховуючи суттєві ризики, пов'язані з використанням аутсорсингу, подальшої розробки потребують питання визначення взаємозалежності

між рівнями розвитку міжнародного аутсорсингу та інтелектуального потенціалу суб'єктів цих взаємодій.

#### Література

1. Дугінець Г. В. Міжнародний аутсорсинг як новітня форма міжнародного поділу праці / Г. В. Дугінець // *Економічний простір* : [зб. наук. праць]. – № 44/1. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2010. – С. 16–22.
2. Дугінець Г. В. Основні напрямки розвитку міжнародного аутсорсингу в світовій економіці / Г. В. Дугінець // *Проблемы и перспективы развития сотрудничества между странами Юго-Восточной Европы в рамках Черноморского экономического сотрудничества и ГУАМ* : [сб. науч. трудов]. – Донецк : ДонНУ, РФ НИСИ, 2011. – С. 249–254.
3. Khurana A. *Strategies for global R&D* / A. Khurana // *Research-technology management*. – Wash., 2009. – Vol. 49. – N 2. – P. 48.
4. Wates R. *Corporate research and venture capital can learn from each other* / R. Wates, G. Dies // *Research-technology management*. – Wash., 2009. – Vol. 49. – N 2. – P. 20–24.
5. Ушаков К. Все ли камни разбрасывать? [Електронний ресурс] / "СІО". – 2008. – № 4. – 18 апр. – Режим доступу : <http://www.cio-world.ru/offline/2005/36/38564/>
6. *Electronic Business*. – 2006. – May. – P. 32.
7. Tain-Jy Chen *Fuelling the future: Security, Stability, Development* [Електронний ресурс] // *Globalisation, Outsourcing and Structural Adjustment*. – Режим доступу : [http://www.oecd.org/document/51/0,2340,en\\_21571361\\_34225293\\_34822579\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/51/0,2340,en_21571361_34225293_34822579_1_1_1_1,00.html)
8. Эрикссон открывает исследовательский центр и назначает новое руководство в Силиконовую долину [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bizon.ru/?nid=82718&t=102/07-05-2008>
9. Goolsby K. *Resourceful Outsourcing Nabs Outsourcer's Resources* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.Outsourcing-journal.com>.