

УДК 338.462

## АУТСОРСИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ИНФРАСТРУКТУРНОЙ ПОДДЕРЖКИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

<sup>1,2</sup>Балдин О.В.

<sup>1</sup>ГОУ ВПО «Донской государственный технический университет»,  
Ростов-на-Дону, e-mail: o.baldin@yandex.ru;

<sup>2</sup>Аутсорсингово-сервисный кластер «Зенит – Сервис», Ростов-на-Дону

Статья посвящена изучению роли аутсорсинга как инструмента инфраструктурного обеспечения при создании, внедрении и поддержке инновационных проектов. Выделены достоинства и недостатки применения аутсорсинга для решения как отдельных задач, так и комплексного обеспечения реализации инновационных проектов. Показаны области применения аутсорсинга, составлен алгоритм выполнения этапов сопровождения инноваций со стороны аутсорсинговых компаний. На примере аутсорсингово-сервисного кластера «Зенит – Сервис» показано, что обеспечение кластерного подхода в процессах сопровождения инновационных проектов представляет собой системную инновацию. Поддержка инновационных проектов со стороны кластерной аутсорсинговой структуры существенно повышает эффективность их реализации. В свою очередь, кластерная форма организации позволяет обеспечить составляющим его компаниям дополнительные рычаги устойчивости и надежности функционирования на рынке за счет получения контрактов по сопровождению долгосрочных инновационных проектов, диверсификации собственных бизнес-процессов и так далее.

**Ключевые слова:** инновационный проект, аутсорсинг, инфраструктурное обеспечение, коммерческая поддержка

## OUTSOURCING AS A TOOL OF INFRASTRUCTURE SUPPORT OF INNOVATION PROJECTS

<sup>1,2</sup>Baldin O.V.

<sup>1</sup>Don State Technical University, Rostov-on-Don, e-mail: o.baldin@yandex.ru;

<sup>2</sup>Of outsourcing – service cluster «Zenit-service», Rostov-on-Don

The article is devoted to the study of the role of outsourcing as an instrument of infrastructural support in the creation, implementation and support of innovative projects. The advantages and disadvantages of using outsourcing for solving both individual tasks as well as comprehensive support for the implementation of innovative projects are singled out. Areas of application of outsourcing are shown, the algorithm of performance of stages of support of innovations from outsourcing companies is made. On the example of the outsourcing and service cluster «Zenith – Service» it was shown that the provision of the cluster approach in the processes of support of innovative projects is a systemic innovation. The support of innovative projects from the cluster outsourcing structure significantly increases the efficiency of their implementation. In turn, the cluster form of the organization allows to provide its constituent companies with additional levers of stability and reliability of functioning in the market through obtaining contracts to support long-term innovative projects, diversify their own business processes and so on.

**Keywords:** innovation project, outsourcing, infrastructure support, commercial support

Переход российской экономики от стадии рецессии к состоянию устойчивого развития невозможен без реализации инновационных проектов на всех уровнях: общегосударственном, региональных, корпоративных, отдельных предприятий и организаций. Однако процессы разработки, внедрения и продвижения инноваций на рынке зачастую сопряжены с необходимостью обеспечения комплекса мер по их поддержке как со стороны органов государственной и муниципальной власти, так и со стороны коммерческих структур.

Одним из способов сопровождения инновационных проектов является привлечение аутсорсинговых организаций как на отдельных стадиях их реализации, так и в полном технологическом цикле. Под инфраструктурной поддержкой инновационных проектов со стороны аутсорсинговых компаний

мы понимаем обеспечение инструментария аутсорсингового управления как отдельными функциональными процессами инновационного проекта, так и комплексного механизма, способствующего решению задачи повышения эффективности его реализации.

Инфраструктурное сопровождение инновационного проекта со стороны аутсорсинговых организаций может представлять собой как отдельные виды поддержки, так и целый комплекс механизмов, направленных на повышение эффективности его разработки, внедрения и вывода на рынок. В качестве основных причин, обуславливающих привлечение аутсорсинговых предприятий к процессам создания и продвижения инноваций, можно выделить следующие:

1. Комплексный подход аутсорсинговых компаний к проектированию, внедрению и последующему сопровождению инноваций.

2. Поиск нестандартных решений новых проблемных задач.

3. Экономия издержек на персонале.

4. Расширение спектра зон применения готовых инновационных решений.

Ожидаемыми результатами от внедрения аутсорсинга как инструмента коммерческой поддержки инновационных проектов являются: повышение их рентабельности, снижение периода окупаемости, рост прибыли.

Необходимо отметить, что аутсорсинговые компании функционируют в разных областях предпринимательской деятельности и охватывают различные сферы народного хозяйства. Однако, как правило, их деятельность на рынке ограничена конкретной направленностью, что является основным препятствием для обеспечения комплексного подхода при решении задач по комплексной поддержке инновационных проектов. Поэтому процесс выведения инновационных решений на аутсорсинг сопряжен с необходимостью для заказчика заключения нескольких аутсорсинговых контрактов с различными организациями. Это приводит к определенным сложностям, среди которых можно выделить следующие:

1. Недостаточную слаженность действий между аутсорсинговыми предприятиями.

2. Увеличение факторов риска для реализации инновационного проекта, связанных

с необходимостью коррекции сроков выполнения этапов при возникновении сбоев у отдельных аутсорсинговых организаций.

3. Сложность заключения договоров с учетом специфики функционирования отдельных аутсорсинговых компаний.

4. Рост накладных расходов, сопряженный с необходимостью оплаты разным аутсорсинговым партнерам.

5. Инерционность при возникновении непредвиденных обстоятельств, а также внесении коррективов в процесс реализации инновационного проекта.

Перечисленные факторы создают дополнительные риски на всех этапах выполнения, внедрения и развития инновационных проектов. Анализ научных источников в области управления инновациями позволяет сделать вывод о том, что последний является высокорисковой сферой экономической деятельности [1–3]. Поэтому недостаточно обоснованный подход при выборе аутсорсингового партнера может привести не к снижению, а к дополнительному увеличению рисков. Это является основной причиной того, что зачастую аутсорсинг в качестве системы поддержки инновационных проектов используется точечно, в конкретных сферах.

На рис. 1 схематично показаны основные зоны применения коммерческой поддержки инновационных проектов.

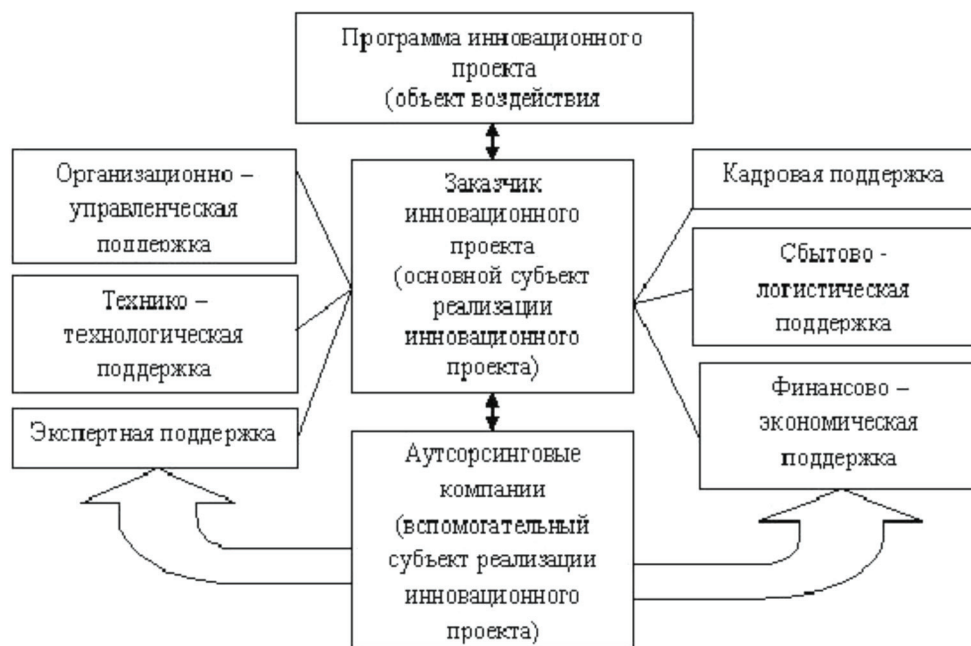


Рис. 1. Основные области применения коммерческой поддержки инновационных проектов



Рис. 2. Типология аутсорсинговой деятельности, используемой в АСК «Зенит – Сервис»

В свою очередь, аутсорсинговые организации также заинтересованы в получении заказов на обеспечение поддержки инновационных проектов. В качестве основных причин этого можно выделить:

1. Стабильность партнерских отношений с заказчиком и предсказуемость доходов как взаимовыгодной формы сотрудничества в течение периода непосредственной реализации проекта, а также при его последующем сопровождении.

2. Возможность планомерного распределения кадровых ресурсов на поддержку проекта.

3. Профессиональный интерес.

4. Повышение конкурентоспособности и устойчивости аутсорсингового предприятия на рынке вследствие расширения диапазона и уровня компетенций своих сотрудников, развития материально-технического оснащения аутсорсинговой компании.

5. Повышение престижности аутсорсинговой компании на рынке.

Для восполнения недостатка монопрофильной направленности аутсорсинговой деятельности автором была разработана и реализована модель аутсорсингово-сервисного кластера в г. Ростове-на-Дону. Данный кластер представляет собой корпоративное объединение юридически независимых предприятий, функционирующих на рынке в различных сферах аутсорсинговой деятельности на протяжении нескольких лет [4]. Целью создания кластера является обеспечение возможности реализации комплексных механизмов, направленных на обеспечение как инфра-

структурной поддержки инновационных проектов, так и сопровождение широкого спектра отдельных задач предприятий-заказчиков. Для повышения устойчивости кластерной структуры на рынке также задействуется розничный сектор сервиса потребителей. В качестве ядра кластера была выбрана компания «Зенит – Сервис», деятельность которой осуществляется в сфере ИТ-аутсорсинга.

Обеспечение инфраструктурной поддержки инновационных проектов в рамках аутсорсингово-сервисного кластера (АСК) «Зенит – Сервис» в настоящее время может строиться одновременно по нескольким направлениям. К ним относятся:

1. Сопровождение разработки бизнес-планов и программ инновационных проектов.

2. Проведение технической экспертизы.

3. Широкий спектр ИТ-сопровождения.

4. Ремонтно-восстановительные операции электронной, вычислительной и оргтехники.

5. Проектирование и монтаж систем видеонаблюдения, контроля доступа, пожарной сигнализации.

6. Бухгалтерское сопровождение.

7. Кадровое сопровождение.

8. Юридическая поддержка.

9. Охранная деятельность.

10. Туристическая деятельность.

Аутсорсинг как форма функционирования кластера имеет векторы направленности одновременно – как во внешнюю, так и во внутреннюю его среды. Внешняя – традиционно ориентирована на осуществление коммерческой деятельности кластера на

рынке; внутренняя – позволяет реализовать комплекс функционально-управленческих механизмов, способствующих обеспечению эффективной взаимосвязи элементов кластерной системы [5]. На рис. 2 схематично показана типология аутсорсинговой деятельности по типам, видам и формам, используемым в аутсорсингово-сервисном кластере (АСК) «Зенит – Сервис».

В зависимости от типа используемого аутсорсинга (полный, частичный, усовершенствованный), степень влияния аутсорсинговой компании на процессы создания и развития инновационного проекта может быть различной [8]. Однако это не оказывает влияния на общий алгоритм аутсорсинговой поддержки, приведенный на рис. 3.



Рис. 3. Алгоритм этапов выполнения аутсорсинговой поддержки инновационных проектов

Функциональный спектр коммерческой поддержки инноваций кластерной структуры значительно превосходит возможности отдельных аутсорсинговых предприятий, что является основным достоинством данной формы корпоративного взаимодействия. С другой стороны – повышается устойчивость и надежность бизнес-процессов самих компаний, входящих в состав кластера, за счет получения стабильных долгосрочных заказов и диверсификации возможностей реализации их коммерческой деятельности на рынке.

Деятельность аутсорсингово-сервисного кластера представляет собой пример реализации системной инновации, поскольку имеет место создание на рынке инновационной кластерной модели, целью которой является разработка, внедрение, текущее сопровождение и развитие других инновационных структур. Такой подход соответствует определениям понятия: «системная инновация», а также его признакам, приведенным в [6, 7].

Следует отметить, что аутсорсинговые организации могут быть привлечены на любой стадии поддержки инновационных проектов в зависимости от необходимости выведения части функционала на данный вид инфраструктурного управления. Такие задачи могут быть определены как текущими условиями реализации инноваций, так и появляться как результат изменения условий и факторов, возникающих во внутренней или внешней его средах, необходимых для осуществления проекта. Также аутсорсинговые механизмы могут привлекаться в случаях необходимости оперативного профессионального вмешательства в процессы обеспечения поддержки проекта при возникновении нестандартных ситуаций, недостаточно качественного выполнения расчетов, прогнозов и так далее.

Оценка эффективности аутсорсингового сопровождения процессов реализации инновационных проектов может заключаться в выполнении сравнительного анализа между ожидаемыми характеристиками от внедрения инновационного проекта на рын-

ке без обеспечения аутсорсингово-инфраструктурной поддержки, и при ее использовании. К таким характеристикам относятся:

- 1) время реализации отдельных этапов инновационного проекта;
- 2) ожидаемый уровень инвестиций;
- 3) изменение доли рынка;
- 4) рост прибыли;
- 5) обеспечение надежности перспективного функционирования инновационной системы, включающей в себя: экономическую устойчивость, технологическую стабильность работы технической инфраструктуры; организацию юридического сопровождения и защищенности проекта и так далее.

Зачастую аутсорсинговые структуры привлекаются лишь для выполнения задач по текущему сопровождению результатов реализации инновационных проектов. Это происходит в случаях, если основной субъект инновационной деятельности самостоятельно выполняет все этапы его разработки, становления и выведения на рынок. При таком подходе целью аутсорсингового сопровождения является обеспечение стабильности и надежности поддержания работоспособности технологических процессов инновационных проектов, что является важнейшим условием их эффективного функционирования и поступательного развития.

Ответственность аутсорсера за нарушение временных, количественных и других параметров инфраструктурного сопровождения инновационных проектов должна быть четко определена в договорах, имеющих структуру SLA (service level agreement). Последняя ориентирована преимущественно на аутсорсинговую деятельность и является общепризнанной мировой практикой для данной сферы. В контрактах детально выделены этапы, периоды, количественные и качественные показатели выполнения отдельных задач, требуемый результат аутсорсинговой деятельности. Также определена ответственность за нарушение заданных параметров аутсорсингового сопровождения объекта.

На основании вышеизложенного можно сделать следующие выводы: привлечение

аутсорсинга в качестве гибкого инструмента инфраструктурной поддержки инновационных проектов оказывает существенное воздействие на конечный результат его реализации. Однако качество сопровождения проекта со стороны аутсорсера в значительной степени зависит от ряда следующих факторов: детальной проработки его параметров; количественных и качественных показателей инфраструктурной поддержки; мер ответственности аутсорсера за нарушение условий определенных в SLA-контракте.

### Список литературы

1. Зайцев Ю.В. Управление инновационным проектом: учеб. пособие / Ю.В. Зайцев, Т.В. Дорожкина, В.К. Крутиков, О.В. Федорова. – Калуга: ИУБиТ, 2016. – 247 с.
2. Тимофеев М.А. Аутсорсинг как элемент инновационной макросистемы / М.А. Тимофеев // Науковедение [Электронный ресурс]: электрон. науч. журн. – 2014. – № 5(24). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/autsorsing-kak-element-innovatsionnoy-makrosistemy> (дата обращения: 08.07.2017).
3. Минасян М.Р. Использование аутсорсинга в инновационной деятельности компании / М.Р. Минасян // Внешнеэкономические связи [Электронный ресурс]: электрон. науч. журн. – 2008. – № 7 (июль). – Режим доступа: <https://www.cyberleninka.ru/article/v/ispolzovanie-autsorsinga-v-innovatsionnoy-deyatelnosti-kompaniy> (дата обращения: 08.07.2017).
4. Балдин О.В. Особенности формирования сервисного кластера как способа инновационного развития аутсорсинговых компаний / О.В. Балдин // Фундаментальные исследования. – 2017. – № 5. – С. 126–130.
5. Балдин О.В. Разработка инновационного механизма комплексной оценки технологической эффективности аутсорсингово-сервисного кластера / О.В. Балдин, Г.И. Иванов // Фундаментальные исследования. – 2017. – № 9–2. – С. 399–404.
6. Тимофеев М.А. Развитие инструментария реализации инновационного проекта с использованием процессно – контрольного аутсорсинга: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / М.А. Тимофеев; Нижегородский гос. архит. – строит. ун-т. – Н. Новгород, 2017. – 188 с.
7. Морозова О.Е. Системные инновационные проекты на примере концерна «Toyota motor company» / О.Е. Морозова // Экономика и управление в XXI веке: теория, методология, практика: материалы II междунар. науч.-практ. конф., 23 апр. – Москва, 2013 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nauteh.ru/index.php/conference-cnf-2013-04/140-a>. (дата обращения: 07.10.2017).
8. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компании / С.О. Календжян. – М.: Дело, 2003. – 272 с.