



ISSN 2072-8441

## ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

<http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup.html>

Цвирко, М.В. Использование аутсорсинга в рамках кластеров / М.В. Цвирко, Е.В. Гурина // Экономика и управление. – 2014. – № 2 (38). – С. 45–48.

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ АУТСОРСИНГА В РАМКАХ КЛАСТЕРОВ

М.В. Цвирко<sup>a</sup>, Е.В. Гурина<sup>b</sup>

### К. ПОЧЕВЫЕ СЛОВА

аутсорсинг, конкурентные преимущества, кластер, эффективность

### АННОТАЦИЯ

Необходимой составляющей деятельности любого предприятия является концентрация основного внимания руководства на повышении конкурентоспособности продукции. Для достижения поставленной цели организации, как малые инновационные, крупные, так и учреждения высшего образования, технопарки, могут объединяться в кластеры. В свою очередь, для выполнения отдельных функций организации могут использовать аутсорсинг. Это позволит создать благоприятную среду для разработки и внедрения инновационных технологий, продуктов, услуг с минимальными затратами, а также возможностью эффективного взаимодействия между собой участников кластера, обмена опытом и знаниями. Это позволяет привлекать ресурсы, опыт и технологии внешнего исполнителя для получения положительных результатов, приводящих к повышению эффективности деятельности. Статья посвящена рассмотрению возможности использования аутсорсинга в рамках кластеров для эффективного управления предприятием.

### СТАТЬЯ ПОСТУПИЛА В РЕДАКЦИЮ

22 апреля 2014

### WEB

<http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup/issue.38/article.9.html>

## OUTSOURCING WITHIN THE CLUSTER

M.V. Tsvirka<sup>a</sup>, E.V. Gurina<sup>b</sup>

### KEYWORDS

outsourcing, competitive advantages, cluster, efficiency

### ABSTRACT

Necessary component of any enterprise is to focus management attention on the main product competitiveness. To achieve the goals of the organization as innovative small, large, and higher education institutions, industrial parks, may be combined into clusters. In turn, the individual functions, organizations can use outsourcing. This will create a favorable environment for the development and implementation of innovative technologies, products and services with minimal cost, and the possibility of effective interaction between a member of the cluster, sharing experiences and knowledge. This allows you to attract resources, expertise and technology outsourced provider to produce positive results, leading to improved performance. The article discusses the possibility of outsourcing within clusters for effective enterprise management.

### RECEIVED

April 22, 2014

### WEB

<http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup/issue.38/article.9.html>

<sup>a</sup> Цвирко Маргарита Вацлавовна, магистр экономических наук, аспирант, Белорусский национальный технический университет  
*Tsvirka Marharyta Vatslavovna, Master of Economic sciences, PhD student, Belarusian National Technical University*  
*Margarita\_zv@tut.by*

<sup>b</sup> Гурина Елена Вацлавовна, к.э.н., доцент кафедры «Экономика и управление научными исследованиями, проектированием и производством», Белорусский национальный технический университет  
*Gurina Elena Vatslavovna, Ph.D., assistant professor of "Economics and management research, design and production," the Belarusian National Technical University*  
*eunipp86@tut.by*

В Республике Беларусь приоритетным направлением развития является концентрация основного внимания на развитии национальной инновационной системы, что предусматривает проведение субъектами хозяйствования Республики Беларусь эффективной инновационной и инвестиционной политики. В государственной программе инновационного развития Республики Беларусь на 2011–2015 годы предусмотрено формирование в Республике Беларусь нового кластера в области нано-, биотехнологий и фармацевтической промышленности посредством создания научно-технологического парка, имеющего статус и правовой режим, аналогичный Парку высоких технологий. В со-

стае научно-технологического парка планируется включить научные организации НАН Беларуси и исследовательские подразделения учреждений высшей школы, осуществляющие исследования и разработки в сфере нано- и биотехнологий, организации фармацевтической и микробиологической промышленности. Развитие научно-технологического парка предполагает организацию стратегического альянса с рядом крупных международных (транснациональных) компаний России, Индии, КНР, Кубы, в целях последующей организации совместных предприятий по производству фармацевтической, нано- и биотехнологической продукции на территории Республики Беларусь, формирование на этой основе новых научных школ и направлений в сфере нано- и биотехнологий [1]. Также планируется создание химического кластера в г. Гродно, нефтехимического кластера в г. Новополоцке, агромашиностроительного кластера в г. Гомеле, автотракторостроительного кластера в г. Минске, химико-текстильного кластера в г. Могилеве, ИТ-кластера в г. Минске. Как малым предприятиям, так и лидерам в своей области, необходимо рассматривать активизацию существующих, а также поиск кардинально новых источников для повышения эффективности их деятельности, получения дополнительных конкурентных преимуществ, активизации инновационных процессов. Одним из вариантов повышения конкурентоспособности предприятий можно рассматривать развитие малых и средних инновационных предприятий, которые объединяются вокруг основообразующего крупного предприятия (кластерного центра) в пределах ограниченной территории, а также связаны договорными обязательствами, т.е. формирование кластеров на основе объединения по производственным, научно-техническим и прочим признакам. Стимулирование процессов кластеризации — один из важнейших инструментов развития национальной экономики.

В мировой практике процесс создания кластеров широко используется и зарекомендовал себя как эффективный способ управления инновационной деятельностью. Одним из самых известных примеров функционирования кластера является «Силиконовая долина», расположенная на территории США. М. Портер дает следующее определение кластера (промышленной группы) — это группа географически соседствующих взаимосвязанных компаний и связанных с ними организаций, действующих в определенной сфере, характеризующихся общностью деятельности и взаимодополняющих друг друга [2, с. 258]. Согласно постановлению Совета Министров Республики Беларусь № 27 «Об утверждении Концепции формирования и развития инновационно-промышленных кластеров в Республике Беларусь и плана мероприятий по ее реализации», кластер — совокупность юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, территориально локализованных, взаимодействующих между собой на договорной основе и участвующих в процессе создания добавленной стоимости [3]. Таким образом, в кластер входят предприятия с целью получения уникальных конкурентных преимуществ для определенного региона. К основным организациям, входящих в состав кластера можно отнести:

- предприятия (малые инновационные, средние, крупные);
- предприятия, которые оказывают услуги для основообразующих кластер организаций;

- научные организации (научно-исследовательские институты, учреждения высшего, профессионально-технического образования), которые занимаются разработкой и исследованием новых идей;

- индивидуальные предприниматели либо их объединения;

- предприятия, оказывающие вспомогательные функции для основных участников кластера (кредитование, страхование, обеспечение недвижимостью, сервисное обслуживание);

- технопарк для координации всех процессов внутри кластера и управления ими, поиска новых контрагентов, а также для оказания консультационно-информационных, маркетинговых и иных функций.

Таким образом, в состав кластера входят предприятия и иные организации, объединенные общностью интересов и возможностью оказания услуг другим, но свободно-конкурирующие друг с другом. Определяющей целью для создания кластеров является активизация инновационной деятельности. Субъекты кластера могут заниматься формированием идеи, разработкой научно-исследовательских и опытно-конструкторских инновационных разработок, освоением производства, внедрением, а также коммерциализацией результатов проведенных исследований (полученных инноваций). В рамках кластера могут объединяться независимые, но связанные цепочкой получения и коммерциализации конечной инновационной разработки. Кластеры не являются жестко структурированным объединением организаций, они легко адаптируются к изменяющимся внешним условиям, что обеспечивает эффективное использование инновационных разработок для повышения конкурентоспособности участников кластера. Главная отличительная особенность кластера от других форм объединения заключается в том, что участники полностью не объединяются, а взаимодействуют в форме свободного сотрудничества, сохраняя при этом статус отдельного юридического контрагента, но при этом данное объединение не отказывается от конкуренции с участниками кластера, как в сфере инновационных разработок, так и в обычной хозяйственной деятельности.

Участники кластеров объединяются для получения конкурентных преимуществ (как за счет ценовых, так и неценовых факторов), в том числе для их удовлетворения может использоваться аутсорсинг бизнес-процессов или функций. В работе Аникина Б.А., Рудой И.Л. «Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента» под аутсорсингом подразумевается выполнение отдельных функций (производственных, сервисных, информационных, финансовых, управленческих и пр.) или бизнес-процессов (организационных, финансово-экономических, производственно-технологических, маркетинговых) внешней организацией, располагающей необходимыми для этого ресурсами, на основе долгосрочного соглашения [4]. Михайлов Д.М. в работе «Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса» дает следующее определение: аутсорсинг — бизнес-технология, предусматривающая передачу сторонним специализированным предприятиям (аутсорсинговым предприятиям) процессов или функций внутри своего бизнеса вместе с ответственностью за результат выполнения этих процессов [5]. Аутсорсинг широко применяется в мировой практике. В основном предприятия передают на аутсорсинг те функции, которые не имеют отношения к основной деятельности, либо когда можно вычленив некоторую их часть без нанесения вреда основным функци-

ям. Например, в автомобильной промышленности (корпорация «Ford»), компьютерной области (компания «Dell», «Compaq»).

Организации, входящие в кластер, могут передать различные функции на аутсорсинг для оптимизации управления деятельностью, и получения дополнительной прибыли. Например, подразделение университета — научно-исследовательская лаборатория разработала инновационный продукт. Университет не имеет дополнительных ресурсов для создания нового производства, проведения дополнительных маркетинговых, в том числе рекламных функций, коммерциализации данного инновационного продукта, проведения всех организационных и консультационных мероприятий, связанных с особенностями данного продукта. Поэтому экономически целесообразно будет передать, например, производство инновационной продукции, выход на рынки сбыта и непосредственно коммерциализацию на аутсорсинг малому инновационному предприятию, входящему в данный кластер, а решение координационных проблем, осуществление маркетинговых функций в зависимости от местоположения, специализации отрасли, особенностей инновационного продукта, осуществление консультационных функций для малого инновационного предприятия передать также на аутсорсинг научно-технологическому парку. На данный момент одной из существующих проблем для предприятий является вопрос определения оптимального распределения ресурсов при получении максимальной прибыли, а также дополнительных конкурентных преимуществ [6].

Целесообразность передачи на аутсорсинг отдельных функций или их части обусловлена следующими факторами:

- сложность производственного процесса либо его переустройства под инновационный продукт;
- появление новых конкурентоспособных предприятий;
- необходимость оптимизации ресурсов предприятия;
- возрастание требований к производимым продуктам или услугам.

Таким образом, аутсорсинг предполагает привлечение внешней стороны для реализации существующих или новых инновационных процессов. Это приводит к использованию накопленных знаний, опыта и ресурсов предприятия (наукоемкие технологии, ИТ-решения), оказывающего аутсорсинговые услуги, что позволяет оптимизировать затраты на реализацию бизнес-процесса. Каждое предприятие самостоятельно принимает решение о необходимости применения аутсорсинга. Возможна передача только части бизнес-процесса сторонней организации на аутсорсинг либо отдельных функций, либо передача всего бизнес-процесса. Важным аспектом является то, что организация, оказывающая услуги аутсорсинга берет на себя также ответственность за результат. Конечной целью использования аутсорсинга каждое предприятие ставит увеличение объемов реализации, увеличение прибыли, сокращение затрат, выход на новые рынки сбыта (возможно и международные). Аутсорсинг способствует снижению затрат на производство продукции и оказание услуг, что приводит к уменьшению цены конечного продукта, соответственно применение аутсорсинга положительно сказывается на развитии предприятия.

Участники кластеров осуществляют деятельность по следующим направлениям:

- создание центра для координации взаимосвязей всех участников кластера, владеющего информацией о потенциалах, возможностях, проблемах каждого из участников;
- разработка долгосрочной стратегии развития экономической системы кластера;
- возможность использования аутсорсинга внутри кластера для быстрого поиска предприятий- аутсорсера;
- создание структуры взаимодействия внутри кластера с целью получения взаимовыгодных условий для увеличения рентабельности деятельности, оптимизации издержек производства каждого из участников кластера;
- создание системы взаимовыгодного использования накопленных знаний и опыта (возможно рыночной, управленческой информации), не являющихся коммерческой тайной данного участника кластера, либо его инновационной разработкой;
- создание инвестиционной структуры с целью получения синергетического эффекта;
- создание системы связей с внешними предприятиями, в том числе и международными;
- создание системы управления, контроля деятельности и анализа взаимодействия участников кластера;
- создание системы государственной поддержки кластера и взаимодействия с органами государственного управления.

При этом основной стратегией развития кластера, на наш взгляд, должно являться создание предпосылок для развития конкурентоспособных предприятий. Сдерживающими факторами для развития кластеров в Республике Беларусь является низкое качество управления предприятиями, слабая развитость территориальной кооперации.

Создание кластеров с использованием аутсорсинга может привести к следующим положительным аспектам:

- возможность концентрации основного внимания на основных видах деятельности предприятия при использовании аутсорсинга;
- возможность получить продукт либо услугу с лучшим качеством при использовании накопленного общедоступного опыта среди участников кластера и/или передачи производства данного продукта либо оказания услуги на аутсорсинг;
- возможность снижения затрат и соответственно перераспределения высвободившихся ресурсов;
- возможность создания совместного инновационного продукта либо услуги с участниками кластера;
- возможность использования опыта участников кластера управления кадровыми ресурсами, административными процессами;
- повышение предпринимательской активности.

Участниками кластера могут являться организации с различной направленностью основной деятельности, соответственно кластер может взять на себя реализацию социально-значимых проектов при осуществлении государственной поддержки органами государственного управления. Основным координационным звеном может являться научно-технологический парк, разработку научно-исследовательской части возьмут на себя научно-исследовательские лаборатории, учреждения высшего образования. А непосредственно реализацию на практике данного проекта будут осуществлять предприятия, в том числе малые и средние, в рамках компе-

тенции по данному вопросу с возможностью использования аутсорсинга. Одним из существенных плюсов использования данной модели взаимодействия является наличие координационного центра, так как при выполнении отдельными, не взаимодействующими между собой организациями, может привести к недопониманию процессов выполнения, увеличению сроков согласования изменений, которые, в свою очередь, приводят к изменениям выполнения соответствующих частей других участников выполнения проекта.

#### Литература / References

1. О Государственной программе инновационного развития Республики Беларусь на 2011—2015 годы: Постановление Совета Министров Республики Беларусь, 26 мая 2011 г. № 669 // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. — Минск, 2014.
2. Портер, М. Конкуренция: пер. с англ. / М. Портер. — М.: Издат. дом «Вильямс», 2005. — 608 с.
3. Об утверждении Концепции формирования и развития инновационно-промышленных кластеров в Республике Беларусь и плана мероприятий по ее реализации: Постановление Совета Министров Республики Беларусь, 16 янв. 2014 г. № 27 // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. — Минск, 2014.
4. Аникин, Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая; учеб. пособие 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 320 с.
5. Михайлов, Д.М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса: учебное пособие / Д.М. Михайлов. — М.: КНОРУС, 2006. — 256 с.
6. Дж. Брайан Хейвуд Аутсорсинг. В поисках конкурентных преимуществ. М.: Вильямс 2004. — 176 с.