

Міжнародний аутсорсинг як виклик для світової торгової системи

ОЛЕНА СІВАЧОВА
ТА КСЕНІЯ КАРПОВА*

АНОТАЦІЯ. З погляду стратегічного менеджменту двадцять перше сторіччя широко визнається як сторіччя аутсорсингу в глобальній економіці. Тим часом, міжнародний аутсорсинг є одним з найбільш динамічних та складних процесів у сучасному світі, спричинений інноваціями. Ця стаття присвячена висвітленню сутності міжнародного аутсорсингу (його місцю в міжнародному поділі праці та теоретичних підходів у галузі міжнародних економічних відносин), його явних та неявних ризиків, а також представленню перспектив регулювання міжнародного аутсорсингу. Увагу зосереджено на таких основних питаннях: якою мірою міжнародний аутсорсинг становить виклик міжнародній торгівлі?; яким є внесок міжнародного аутсорсингу в економічне зростання в сучасному світі?

Вступ

Основною метою даної статті є розгляд офшорного аутсорсингу як феномену світової економіки, який набуває дедалі більшої ваги, а також визначення ризиків для міжнародної торгової системи. Ми пояснюємо основні ідеї в контексті сучасних тенденцій міжнародного аутсорсингу, визначаючи «міжнародний аутсорсинг» через міжнародну торгівлю послугами, торгівлю товарами, та питання іноземного інвестування і визначаючи обмеження на вимір міжнародного аутсорсингу. Крім того, ми вивчаємо сучасні тенденції розвитку міжнародної співпраці у сфері аутсорсингу з особливим наголосом на структурі міжнародного ринку аутсорсингу. Беручи до уваги роль міжнародного аутсорсингу та сучасних тенден-

* Олена Сівачова та Ксенія Карпова є аспірантами факультету міжнародної економіки школи економіки в Санкт-Петербурзькому державному університеті. Ця стаття є частиною магістерської роботи за програмою «Міжнародна торгова система», яка реалізується факультетом міжнародної економіки Санкт-Петербурзького державного університету (Росія) у співпраці з Центром торгової політики та права (ЦТПП) в Оттаві (Канада) за підтримки Канадського агентства міжнародного розвитку (CIDA).

Ми висловлюємо вдячність за корисні консультації з факультетом міжнародної економіки Санкт-Петербурзького державного університету і Міністерством економічної торгівлі та розвитку Російської Федерації, департаментом торгових переговорів та представниками асоціації РусСофт цінну кореспонденцію Юлії Мещерякової (з Університету Вікторії у Веллінгтоні).

Ми вдячні за допомогу щодо джерел і напрямку подальших досліджень Дмитрові Михайлову, Борисові Анікіну та Лорі Доусон, емпіричним та аналітичним дослідженням ЮНКТАД, Світового банку та МВФ.

Також висловлюємо свою вдячність Мартіні Філіпсон з ЦТПП за підтримку.

© Олена Сівачова, Ксенія Карпова, 2007

цій світової торгової системи, даємо огляд позицій Росії та Китаю на цьому ринку. Основне питання: яким є внесок міжнародного аутсорсингу в економічну потужність у сучасному світі?

Розглядаємо основні переваги та недоліки, які несе в собі міжнародний аутсорсинг для різних учасників, груп країн та системи міжнародних економічних відносин у цілому. Ми намагаємося прослідкувати інші переваги, окрім зменшення витрат, а також інші ризики, окрім втрати робочих місць унаслідок міжнародного аутсорсингу та яким чином їм слід запобігати.

Крім того, ми вважаємо, що регулювання офшорних відносини між учасниками глобального ринку на міжнародному рівні є одним з важливих питань у порядку денному торгової політики. У цій статті досліджуються прогалини та обмеження у сучасній системі офшорного регулювання, з'ясовується, яким чином ці питання слід вирішувати задля поліпшення функціонування такої системи.

Сутність міжнародного аутсорсингу, сучасні тенденції розвитку та ринкова структура

Основні визначення та специфіка міжнародного аутсорсингу

Зростання, ризик і зміна є суттєвими рисами сучасних міжнародних економічних відносин. У зв'язку з цим, міжнародний аутсорсинг, якому присвячено статтю, є важливим прикладом ділової практики, що дедалі частіше застосовується в світі, віддзеркаленням процесів глобалізації та включає і переваги, й недоліки для учасників ринку.

Враховуючи багатомірність поняття «аутсорсинг» і постійну еволюцію феномену міжнародного аутсорсингу, немає єдиного чіткого його визначення ні в наукових [11; 29], ні в ділових колах, ані в міжнародних економічних організаціях (робочі документи Світового банку та МВФ). Тим не менше, аутсорсинг у цілому стосується закупівлі фірмою матеріальних факторів чи послуг в інших фірм, причому у випадку міжнародного аутсорсингу постачальником є іноземна сторона. Міжнародний аутсорсинг, який головним чином стосується міжнародного аутсорсингу послуг, також має назву офшорного аутсорсингу (чи офшорингу).

У спробах пояснити термінологію можна виокремити чотири типи «аутсорсингу», використовуючи критерії місцезнаходження та контролю/власності¹:

¹ World Trade Report 2005, Geneva: UNCTAD, 2005, www.unctad.org

Таблиця 1

Види аутсорсингу

Переміщення внутрішньо-фірмових факторів/поставок до		Розташованої у країні	Розташованої за кордоном
	Непов'язаної фірми	Місцевий аутсорсинг	Офшорний аутсорсинг = офшоринг
Пов'язаної фірми	Внутрішньо- фірмовий аутсорсинг	Внутрішньофірмовий офшорний аутсорсинг = внутрішньо-фірмовий офшорингу	

Джерело: Звіт про міжнародну торгівлю ЮНКТАД, 2005.

У цій статті буде представлено міжнародний аутсорсинг як модель для бізнесу, згідно з якою компанія передає свої окремі функції чи бізнес-процеси іноземній організації за довгостроковим договором.

Міжнародний аутсорсинг в економічних відносинах

Для міжнародної торгівлі послугами і товарами можна навести окремі визначення міжнародного аутсорсингу.

Міжнародний аутсорсинг, як визначено у 1-му способі постачання послуг згідно з термінологією СОТ², за яким постачальник і споживач послуг залишаються у своїх країнах.

Водночас специфіка міжнародного виробничого аутсорсингу (який переважного базується на довгострокових угодах про співробітництво) вказує на межі між міжнародним виробничим аутсорсингом та міжнародними поставками товарів за субконтрактами. У випадку аутсорсингу всіх ризиків, що пов'язані з проектом, зазнає продавець, тоді як за субконтрактів ризики розподіляються між аутсорсером та покупцем. У цілому міжнародний виробничий аутсорсинг можна визначити як особливий випадок глобальних експортних та імпорتنих операцій.

Згідно з Бхагваті, феномен прямих іноземних інвестицій часто включається в обговорення аутсорсингу послуг (наприклад, коли фірма закриває свій завод у Бостоні та інвестує в Бомбей, чи коли фірма просто відкриває фабрику в Найробі замість іншого міста). Це призводить до плутанини феномену торгівлі послугами з міжнародним прямим інвестуванням. «Але прямі іноземні інвестиції не є офшорним аутсорсингом, навіть коли обидва феномени взає-

² Дане питання буде розглянуто далі, і при цьому використовуватиметься підхід ГАТС до міжнародного аутсорсингу.

мопов'язані як, наприклад, коли компанія Делл інвестує в аутсорсингову діяльність з надання відповідей на дзвінки в Бангалорі. Ці два феномени і з практичної точки зору, і з наукової є різними»³.

Вимірювання міжнародного аутсорсингу

Феномен міжнародного аутсорсингу не лише важко визначити, а й важко оцінити кількісно. Основною проблемою при цьому є те, що такі оцінки не узгоджуються з офіційною статистикою. Рішення про перехід до аутсорсингу приймаються на мікрорівні, на рівні фірми, тоді як офіційні дані загалом стосуються галузевого та національного рівнів. У випадку міжнародного аутсорсингу сучасні статистичні концепції не дозволяють віднайти зв'язку між статистикою операцій з імпортованих та управлінськими рішеннями про заміну створення товару чи послуги імпортною продукцією або послугами.

У випадку міжнародного аутсорсингу послуг зробити кількісні оцінки ще важче. По-перше, торгівля послугами, визначена в статистиці балансу платежів, зазвичай не розподілена за регіонами та по країнах, що ускладнює аналіз географічних особливостей офшорингу послуг⁴. Крім того, немає чіткої відповідності між послугами, залученими до міжнародної торгівлі, та класифікаціями послуг, що існують. Також торгівлю послугами, за її природою, важко оцінити⁵. Більше того, проблеми зі статистикою у сфері послуг викликані і величезними обсягами внутрішньофірмових трансакцій транснаціональних корпорацій. Багато з цих внутрішніх транскордонних операцій не висвітлені у статистиці.

Тим не менше, є багато спроб побудувати повну картину на основі наявних даних у звітах міжнародних організацій, періодичних та наукових виданнях.

Один з останніх підходів до міжнародного аутсорсингу має справу з «експортом робочих місць» з країн, що купують послуги на основі аутсорсингу, його наслідками та оцінками. Стурбованість у розвинутих країнах, особливо в США, викликає те, що через офшоринг відбуватиметься експорт робочих місць до країн з низькою вартістю робочої сили, що призведе до безробіття та зниження зарплат. У бідних країнах, навпаки, є сподівання та надії на те, що міжнародний аутсорсинг стане двигуном зростання та створення робочих місць. Саме

³ Jagdish Bhagwati, Arvind Panagariya and T. N. Srinivasan, «The Muddles Over Outsourcing», *Journal of Economic Perspectives* 18 (Fall 2004).

⁴ World Trade Report 2005, Geneva: UNCTAD, 2005, www.unctad.org

⁵ Aaditya Mattoo and Sacha Wunsch-Vincent, «Pre-empting Protectionism in Services: The WTO and Outsourcing», World Bank Policy Research Working Paper 3237, March 2004, Washington, United States, <http://ideas.repec.org/p/wbk/wbrwps/3237.html>

ці питання розглянуто в даній статті, яка присвячена ризикам міжнародного аутсорсингу.

Структура ринку міжнародного аутсорсингу

У цілому сучасні тенденції розвитку ринку міжнародного аутсорсингу характеризуються такими особливостями:

1. Диференціацією послуг аутсорсингу, більшою спеціалізацією, з одного боку, та виникненням комплексної продукції/рішень, які створюються міжнародними лідерами аутсорсингу, з іншого.

2. Збільшенням обсягу послуг аутсорсингу в окремих сегментах ринку, зростанням вартості контрактів, а також ширшою сферою бізнесу для аутсорсингу;

3. Створенням стратегічних альянсів великими компаніями з малими та середніми спеціалізованими ринковими гравцями на основі глобального аутсорсингу.

4. Переходом від надання послуг аутсорсингу лише великим клієнтам до надання їх малим та середнім підприємствам.

Міжнародний аутсорсинг є одним з найбільш динамічних і складних процесів у глобальній економіці, спричинений інноваціями, і постала необхідність у критеріях для структуризації таких ділових відносин. Тож ми пропонуємо кілька варіантів класифікації міжнародного співробітництва на основі аутсорсингу, які є важливими для розуміння сучасних тенденцій розвитку міжнародного аутсорсингу.

1. По-перше, ми розрізняємо міжнародний виробничий аутсорсинг та міжнародний аутсорсинг послуг.

Витоки аутсорсингу як ефективного засобу менеджменту у виробництві можна прослідкувати ще у період протистояння двох великих менеджерів — Генрі Форда та Альфреда Слоуна, які очолювали гіганти автомобільної промисловості — компанії «Форд» та «Дженерал Моторз». Боротьба між лідерами автомобільного виробництва показала у 1930-х роках, що жодна компанія не в змозі досягти успіху, спираючись лише на внутрішні ресурси. Розслідування Американської асоціації менеджменту продемонструвало, що вже у 1997 році більше половини промислових компаній зверталася до аутсорсингу принаймні на одному з етапів виробничого процесу⁶. Наприклад, тепер «Тойота» займається лише дизайном, виробництвом і складанням своєї продукції, тоді як поставки більшості запчастин та інших компонентів здійснюються зовнішніми підприємствами⁷. Згідно із СОР, 1998 року

⁶ D. J. Bryce and M. Useem. The Impact of Corporate Outsourcing on Company Value // *European Management Journal* 16:6 (1998): p. 635—643.

⁷ B. Anikin and I. Rudaya, *Outsourcing and Outstaffing: High Technologies of Management* (Moscow.: Infra-M, 2006), p. 9.

лише 37 % вартості двигунів машин, що постачалися на ринок США, вироблялось у країні. Водночас 30 % вартості машин — це аутсорсинг з їх складання у Південній Кореї, 7,5 % — дизайн у Німеччині, 4 % — у Тайвані та Сінгапурі — малі частини, 2,5 % — реклама і маркетинг у Великій Британії та 1.5% — обробка даних в Ірландії та на Барбадосі⁸.

Китай зберіг свої провідні позиції у міжнародному виробничому аутсорсингу, головним чином завдяки перевазі у низькій вартості робочої сили порівняно з перехідними економіками та іншими ринками. У сучасному світі в умовах економічної глобалізації більшість операцій транснаціональних автомобільних гігантів здійснюється на основі міжнародного аутсорсингу.

Нині деякі автори вважають, що з початку XXI сторіччя аутсорсинг більше не являє собою придбання вироблених іншою фірмою товарів, а є радше специфічним сегментом дедалі масштабніше міжнародної торгівлі послугами⁹. Проте використання терміна «міжнародний аутсорсинг» не було закріплено за цією сферою, а тому міжнародний виробничий аутсорсинг теж необхідно розглядати.

Зростання аутсорсингу послуг в індустріальних країнах вважається лише відображенням переваг поділу праці та торгівлі — питання, яке було висвітлено щодо товарів із часів А. Сміта та Д. Рікардо¹⁰. Тим не меше, незважаючи на той факт, що міжнародний аутсорсинг товарів є розвинутіший, ніж аутсорсинг послуг¹¹, у звичайній промислово розвинутій країні, згідно з даними Міжнародного валютного фонду, нині найбільшу увагу зосереджено саме на питаннях аутсорсингу послуг.

2. Докладніша класифікація аутсорсингу як бізнесу виокремлює:

Аутсорсинг послуг інформаційних технологій (ІТО), на які припадає близько 2/3 міжнародного аутсорсингу послуг¹², та аутсорсинг бізнес-процесів (ВРО), який становить, відповідно, третину аутсорсингу. Водночас ВРО тепер є найдинамічнішою сферою торгівлі послугами, та дедалі більшою мірою залучає торгівлю з країнами, що розвиваються. Згідно з аналізом, проведеним фірмами з маркетингових досліджень Aberdeen Group, Gartner та IDC, послуги ВРО мають зростати на 35—40 відсотків щорічно до 2010¹³.

⁸ Annual Report 1998, World Trade Organization, Geneva: World Trade Organization (WTO), 1998.

⁹ Jagdish Bhagwati, Arvind Panagariya and T.N. Srinivasan, «The Muddles Over Outsourcing», *Journal of Economic Perspectives* 18 (Fall 2004).

¹⁰ Mary Amiti and Shang-Jin Wei, «Demystifying Outsourcing», *Finance & Development* (December 2004).

¹¹ Світовий валютний фонд — www.imf.org

¹² D. M. Mikhailov, *Outsourcing: New Approach to Business Organization* (Moscow: Publisher «Chorus», 2006); www.Cnews.ru, 2004.

¹³ «Business Process Offshore Outsourcing: Untapped Opportunities for SMEs» UNCTAD Paper, 2005.

У табл. 2 наведено перелік найбільших сфер міжнародного аутсорсингу послуг інформаційних технологій та бізнес-процесів.

Таблиця 2

Аутсорсинг послуг інформаційних технологій та бізнес процесів

1. ПОСЛУГИ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ (КОМП'ЮТЕРНІ ПОСЛУГИ)	
Розробка програмного забезпечення, обробка даних та послуги з роботи з базами даних, послуги з підтримки інформаційних технологій, розробка прикладних програм та їх підтримка, бізнес-аналіз, менеджмент контенту, електронні закупівлі та ринки, охорона підприємств, імплементація пакетів, інтеграція систем, інтеграція прикладних програм підприємства, аутсорсинг загальної інфраструктури, веб-послуги (підготовка Інтернет-контенту тощо), веб-хостінг тощо	
2. АУТСОРСИНГ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ	
ПОСЛУГИ З ВЗАЄМОДІЇ З КЛІЄНТАМИ	Підтримка продажів, менеджмент членства, робота з позовами, бронювання авіаквитків та місць у готелях, поновлення передплати, телефонні лінії надання допомоги клієнтам, менеджмент кредитних проблем, послуги телемаркетингу та маркетингових досліджень
ОПЕРАЦІЇ ПІДТРИМКИ РОБОТИ ОФІСУ	Реєстрація та впорядкування даних, обробка даних та менеджмент баз даних, медичне обслуговування, здійснення платежів, фінансовий менеджмент (ведення фінансової звітності), послуги менеджменту персоналу, зберігання на складах, логістика, менеджмент запасів та постачань, менеджмент відшкодування страхових виплат, менеджмент операцій під заставу
БІЛЬШ НЕЗАЛЕЖНІ ПРОФЕСІЙНІ ЧИ БІЗНЕС- ПОСЛУГИ	Послуги менеджменту персоналу (набір, планування бонусів, виплат тощо), бухгалтерські послуги (зокрема аудиторські, ведення звітності, податкові послуги тощо), маркетингові послуги, дизайн та розробка продукції

Джерело: За даними Світового банку — Інтернет сторінок, NASSCOM та ITC (2000). Перелік послуг не є повним (ї його категорії не виключають повторень видів послуг).

Коли ми намагаємося розглянути секторальний розріз міжнародного аутсорсингу, виникають певні труднощі. Секторальна належність фірми може не збігатися зі сферою аутсорсингу товарів чи послуг. Наприклад, автомобільна компанія може передавати в аутсорсинг бухгалтерські послуги, а банк — телекомунікаційні. Такі труднощі із секторальною належністю послуг аутсорсингу також впливають на оцінку потенціалу міжнародного аутсорсингу економіки та, без сумніву, є предметом для подальших досліджень.

3. Стосовно географічної структури міжнародного ринку аутсорсингу¹⁴, то з погляду попиту, згідно з провідною консалтинговою фірмою з питань аутсорсингу ТРІ, якщо ми розглянемо всі нові контракти вартістю понад 40 млн євро, ми побачимо, що 2004 року на Європу припадало близько 49 % вартості контрактів, США — 42,3 %, Японію — 1,6 % та на решту світу — 7,1 %¹⁵. Нещодавнє дослідження консалтингової фірми Bain & Co показало, що 82 % великих фірм Європи, Азії та Північної Америки нині використовують стратегію аутсорсингу, а 51 % — офшорний аутсорсинг¹⁶.

Типові, недорогі послуги поступово «переходять» головним чином з США до Азії. Водночас аутсорсинг складніших технологічних процесів з Північної Америки та Європи переміщується не до окремих країн, а до спеціалізованих компаній (наприклад, IBM Global Services, Accenture), які потім частково передають роботу в інші країни з низькою вартістю робочої сили.

Велика «шістка» провідних аутсорсингових компаній – АйБіЕм, Аксентюр, ІДіЕс (Electronic Data System), ЕйСіЕс (Affiliated Computer Services), СіДіЕс (Computer Sciences) та Хьюлет-Пакард — усі є американськими. Проте зі зростанням ринку аутсорсингу в Європі їх частка знизилася майже на дві третини у 2004 році, тоді як європейські провайдери аутсорсингових послуг, такі, як німецький Сіменс та французька фірма Френч Груп Капджеміні, мали кращі результати¹⁷.

Розглядаючи приклад міжнародного ринку аутсорсингу послуг інформаційних технологій (ІТ), можна визначити три групи країн, що надають такі послуги. Країною «першої хвилі» (провідною) є Індія. Коріння конкурентоспроможності Індії в секторі ІТ можна відслідкувати, повернувшись у кінець 1980-х, коли американські фірми, такі, як Texas Instruments і Motorola, розпочали пошук місцевих талантів у Бангалорі. Інші американські фірми, такі як Hewlett-Packard, American Express, Citibank та Dun & Bradstreet, наслідували цих піонерів, встановивши свої організації в цьому секторі в Індії у 1990-х роках¹⁹. Індійські компанії отримали перший великий зиск від так званої кризи «Y2K crisis» на початку нового сторіччя.

В останні роки Ірландія, Ізраїль, Канада, Китай, країни Східної Європи, Мексика, Росія та Філіппіни зростають швидшими темпами, ніж інші про-

¹⁴ Фраза «міжнародний ринок аутсорсингу» є досить суперечливою та спірною. Згідно з науковим підходом, насамперед у російській економічній школі він розглядається як частина певного міжнародного ринку (як наприклад, міжнародний ринок газу чи міжнародний ринок фінансових послуг). Однак провідні періодичні видання (наприклад, «Економіст») і дослідження консультантів мають тенденцію використовувати фразу «міжнародний ринок аутсорсингу» для визначення міжнародної торгівлі товарами та послугами, що здійснюється на основі аутсорсингу.

¹⁵ Julia Gravanova, «IT Outsourcing in EMEA: Trends, Practice, Forecasts», CNews Analytics, 2006, www.cnews.ru

¹⁶ «Outsourcing: Time to Bring It Back Home», The Economist (5 March 2005).

¹⁷ Anikin B. and Rudaya I. Outsourcing and Outstaffing: High Technologies of Management (Moscow.: Infra-M, 2006).

вайдери міжнародних послуг аутсорсингу, оскільки в них спостерігається значне піднесення виробництва та ІТ-індустрії.

До групи країн «третьої хвилі» можна віднести Бангладеш, В'єтнам, Корею, Кубу, Малайзію, Непал, Сенегал, Шрі-Ланку, які також мають потенційні можливості у сфері міжнародного аутсорсингу послуг ІТ.

У табл. 3 представлено сфери, основні переваги та перешкоди для країн-провайдерів послуг міжнародного аутсорсингу (сфери розподілено на послуги інформаційних технологій — ІТ та аутсорсингу бізнес-процесів — ВРО).

Беручи до уваги роль міжнародного аутсорсингу та сучасні тенденції розвитку міжнародної торгової системи, було б цікаво дослідити детальніше Росію та Китай як провайдерів послуг аутсорсингу на цьому ринку²⁰.

Амбіції Китаю на ринку міжнародного аутсорсингу полягають у тому, щоб стати глобальним гравцем у сфері програмного забезпечення та послуг з метою досягнення відповідності виключній перевазі, яку він має у виробничому аутсорсингу. Водночас Росія намагається реалізувати потенціал людського капіталу та отримати вигоду від переваг в освіті.

Китай зосереджується на таких сферах ринку міжнародного аутсорсингу, як пов'язані з виробництвом дослідницько-конструкторські розробки, а також дедалі більшою мірою — прості бізнес-процеси — ВРО (наприклад, обробка даних та тестування продуктів програмного забезпечення) та більш складні послуги. Тим часом Росія намагається вести аутсорсинг дослідницько-конструкторських розробок. Російські експерти впевнені, що країна досягне лідерства на міжнародному ринку аутсорсингу дослідницько-конструкторських розробок з оборотом в тридцять млрд дол. лише зі Сполученими Штатами Америки²¹. Крім того, увагу Росії зосереджено на інжиніринговому аутсорсингу та наданні інформаційних послуг. Наприклад, моніторинг роботи медіа та діяльності конкурентів може мати значний потенціал для Росії.

¹⁹ «A world of work», *The Economist* (13 November 2004).

²⁰ Інформацію можна також побачити у Додатку (табл. 4).

²¹ *Roman Dorokhov*, «Science becomes more expensive», *Vedomosti* (6 February 2006), <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2006/02/06/102509>

Таблиця 3

Провайдери послуг міжнародного аутсорсингу: переваги та недоліки основних країн/регіонів

Країна/ регіон	Сфери	Переваги/можливості	Недоліки/загрози
Індія	Послуги ІТ, послуги ВРО широкого спектра: кол-центри, дослідницькі роботи, фінансові послуги (передбачається, що 20—25 % роботи щодо фінансових послуг у великих ТНК буде переведено до Індії через кілька років) ²²	Визнаний лідер у сфері міжнародного аутсорсингу послуг ІТ, більше ніж 10 років досвіду роботи у цій сфері; знання англійської мови; висококваліфікований персонал; величезна кількість робочої сили; надзвичайно ефективний орган NASSCOM У 2004 році на Індію припадало близько 80 % дешевого (за витратами) офшорного ринку, ²³ і він мав тенденцію до зростання ²³	Високі телекомунікаційні витрати; інфраструктура іноді є ненадійною (аеропорти, шляхи, школи та постачання електрики); ризики безпеки даних; індійські фірми також стикаються з конкуренцією з боку американських кол-центрів, які пристосувалися до низьких цін в Індії за рахунок перенесення їх до цієї країни (America's Convergys) У довгостроковій перспективі Індія стикнеться з жорсткішою конкуренцією, особливо з боку Китаю та Росії
Китай	Розробка комп'ютерного обладнання; розробка програмного забезпечення; кол-центри та операції з підтримки роботи офісів компаній з Японії та Кореї (у прибережних містах); пов'язані з виробництвом дослідницькі роботи (GE, Siemens та Nokia — всі здійснюють тут дослідження)	Низька вартість	Недостатній (але швидко зростає) рівень володіння англійською мовою; ризики можуть виникнути стосовно захисту прав інтелектуальної власності

²² «The Bangalore Paradox», The Economist Special Report: Outsourcing and IT in India (25 April 2005).

²³ Там само.

Закінчення табл. 3

Країна/ регіон	Сфери	Переваги/можливості	Недоліки/загрози
Філіппіни	ІТ, бухгалтерські, архітекторські послуги, телемаркетинг, кол-центри	Добра оптоволоконна інфраструктура у дев'яти технопарках. Достатньо високий рівень володіння англійською мовою, освічені бухгалтери, програмісти, архітектори, телемаркетологи, графіки. Вище середнього розуміння ринку США	Недостатній досвід роботи на міжнародному ринку аутсорсингу
Мексика	ІТ та інжинірингові послуги	Наявність експертів у галузі ІТ; близькість до США; знання іспанської — важливої мови для багатьох фірм у США	Недостатній досвід роботи на міжнародному ринку аутсорсингу
Коста-Рика	Кол-центри, спрямовані на іспаномовну аудиторію США та Європи	Знання іспанської мови	Вузька спеціалізація
Південна Африка	Кол-центри французькою та англійською мовами, менеджмент платежів	Знання французької та англійської мов; сумісність з європейською часовою зоною; британські та американські фірми могли б скоротити витрати на деякі послуги на 30—40 %, перевівши їх до Південної Африки ²⁴	Невеликий пул кваліфікованої робочої сили; багато конкурентів, необхідність позиціонування себе як центру офшорингу; Південноафриканський контактний центр (SACCOM) не має достатньо ресурсів для розвитку сектора (на відміну від індійського NASSCOM); ціни на телекомунікації
Центральна Європа	Послуги ІТ, виробничі процеси,	Культурна та лінгвістична схожість із західними країнами; легше забез-	Корупція може бути перешкодою у багатьох країнах; поступово зро-

(Угорщина, Польща, Чехія, Румунія) ²⁵	дослідження та бізнес-процеси	печити сумісність з європейськими нормами; високий технічний рівень; добрий менеджмент продукції/послуг; надання послуг швидко та гнучко	стаючі витрати; недостатня кількість менеджерів контролю за якістю (наслідок планової економіки)
Російська Федерація	Комплексні послуги ІТ; центри досліджень	Величезний пул магістрів та кандидатів наук у сфері ІТ та математики	Корупція може бути перешкодою; слабка інфраструктура

Джерело: Адаптовано з «Business Process Offshore Outsourcing: Untapped Opportunities for SMEs», UNCTAD Paper, 2005; «A world of work», *The Economist* (13 November 2004); Aaditya Mattoo and Sacha Wunsch-Vincent, «Pre-Empting Protectionism in Services: The WTO and Outsourcing», *Journal of International Economic Law* 7:4 (December 2004); *The Economist*, various issues, 2004—2006. У табл. представлено лише приклади, а не вичерпний перелік послуг.

²⁴ «Can South Africa Ride the Outsourcing and Offshoring Wave?» *The Economist* (27 August 2005).

²⁵ Міжнародний аутсорсинг до країн Центральної Європи привів до появи нового терміну «ніашоринг» як переміщення виробництва, досліджень та бізнес-процесів до країн, які є «досить дешевими» та розташовані досить близько, ніж до країн, які є «дуже дешевими» і розташовані далеко.

Ще однією характеристикою, за якою можна оцінити позиції Росії та Китаю, є їх обсяги ринку міжнародного аутсорсингу. Доходи Китаю від міжнародного офшорингу у 2005 році становили близько 600 млн дол. (для порівняння: в Індії — близько 17 млн дол.)²⁶. Існують оцінки, за якими ринок офшорингу Китаю зростатиме, «особливо з огляду на те, що в країні проводимуться Олімпійські ігри 2008 року та передбачаються значні витрати на інформаційні технології з боку китайського уряду»²⁷. Згідно з різними дослідженнями, загальносвітові витрати компаній на аутсорсинг сягають 1 трлн дол. На Росію припадає 350 млн дол. Беручи до уваги випереджаючі темпи зростання ринку аутсорсингових послуг у Росії порівняно із загальносвітовими (80 % щорічно), у 2008 році вона може досягти обсягів у 4 млрд дол.²⁸ За оцінками Гартнера, 2007 року на Росію припадатиме п'ять відсотків міжнародного ринку послуг аутсорсингу.

Можна також прослідкувати розташування основних центрів міжнародного аутсорсингу в Росії та Китаї. Сіань є одним з найбільших технологічних парків Китаю — китайська силіконова долина (якій належать 35 квадратних кілометрів) налічує 7500 компаній та має підтримку понад 100 університетів. Передбачається, що сіанська зона розвитку високотехнологічних галузей зросте до 90 квадратних кілометрів²⁹. Ченгду та Вуань також вважаються місцями розташування іноземних фірм. Російські центри аутсорсингу набагато скромніші і включають лише технологічні парки та спеціальні зони. Діяльність з аутсорсинг-послуг інформаційних технологій сконцентрована в Москві, Санкт-Петербурзі та Новосибірську і має щорічний приріст у 40—60 %³⁰. Найкращі 500 компаній, за рейтингом Fortune, також відкривають центри в Росії, і Моторола, Інтел, Сан, АйБіЕм, Боїнг, Делл та Нортел — лише незначна частина компаній, які створили великі центри з розвитку в таких містах, як Москва та Санкт-Петербург.

Основні переваги Китаю на міжнародному ринку аутсорсингу включають дисципліну персоналу та «брак креативності». Дисциплінований та добре підготовлений персонал краще працює на рутинній роботі, ніж, наприклад, в Індії. Водночас брак креативності може вважатися перевагою у наданні послуг ВРО, які включають низку повторюваних, урегульованих правилами та інструкціями завдань, що не вимагають інновацій. Так само переваги Росії — у сильній освітній системі, завдяки чому наявна велика кіль-

²⁶ Ian Lamont, «China's offshoring ambitions», www.computerworld.com (15 August 2005).

²⁷ Ian Lamont, «Problems finding, keeping Chinese IT workers», www.computerworld.com (26 June 2006).

²⁸ «IT Economics and law» <http://www.cnews.ru> (11 April 2006).

²⁹ «Watch out, India», The Economist Special Report: Outsourcing to China (6 May 2006).

³⁰ Stewart Clements and Michael Donnellan, CFO Insights: Achieving High Performance Through Finance Business Process Outsourcing (Moscow: Publisher «Verzhina», 2006), 194.

кість кваліфікованої робочої сили на ринку інформаційних технологій, спроможної розв'язувати крупномасштабні, комплексні технічні проблеми; перевага у вартості робочої сили порівняно зі США та країнами Західної Європи; культурна та географічна близькість до Західної Європи та США.

Проте існує і низка недоліків, які можуть перешкоджати попиту на аутсорсинг з цих країн. У випадку Китаю це, наприклад, освітня система, яка віддає перевагу теорії над практикою; значна плінність персоналу в сфері інформаційних технологій; недостатній рівень знання англійської мови; а також значні побоювання піратства щодо інтелектуальної власності. Основний недолік Росії — брак висококваліфікованого управлінського персоналу та якості послуг; крім того, недостатній рівень захисту прав інтелектуальної власності також стримує зростання.

Можливості Китаю на майбутнє у сфері міжнародного аутсорсингу полягають у його конкурентних перевагах над Індією, а саме в:

— ціновій перевазі (на сучасному етапі), особливо враховуючи зростання цін в Індії, що призводить до того, що Індія стає надто дорогою для аутсорсингу;

— краща інфраструктура порівняно з Індією та податкові пільги;

— значна підтримка з боку держави на противагу Індії.

Крім того, Китай може отримати переваги від прагнення ТНК зменшити ризики, пов'язані з Індією. Відповідно, АйБіЕм, Хьюлет-Пакард, Майкрософт, Сіменс та інші фірми вже працюють у Китаї в останні роки та збільшують персонал.

Крім того, китайські провайдери послуг аутсорсингу можуть знайти клієнтів серед японських і південнокорейських компаній. За офіційними даними, річні доходи Сіаня від аутсорсингу становлять 40 млн дол., 90 % яких — це надходження з Японії³¹.

Однією з нещодавніх тенденцій є те, що індійські фірми, які спеціалізувалися на аутсорсингу, починають відкривати для себе Китай. Наприклад, індійські компанії Інфосис та Віпро розташовані в Шанхаї та Пекіні і планують збільшити свій персонал від кількох сотень до 5000—6000 протягом наступних кількох років³².

Щодо можливостей Росії, то вони тісно пов'язані з Національною асоціацією програмістів, яка може стати рушієм зростання. Крім того, дослідницько-конструкторські роботи стають дедалі важливішими та досить дорогими в реалізації лише для однієї компанії. За даними аналітиків Делойт, у найближчому майбутньому співробітництво у сфері дослідницько-конструкторських розробок збільшиться, і нові технології дедалі більшою мірою створювати-

³¹ «Watch out, India» The Economist Special Report: Outsourcing to China (6 May 2006).

³² Дані Інфосис (Infosys) — <http://www.infosys.com> та дані Віпро (Wipro) — <http://www.wipro.com>

муться на базі міжнародного аутсорсингу (в Індії, Китаї, Росії та Центральній Європі).

Приєднання Росії до СОТ також може сприяти усуненню недоліків (особливо що стосується поліпшення законодавства у сфері захисту прав інтелектуальної власності) та створенню нових можливостей.

Ринки аутсорсингових послуг і Росії, і Китаю нині перебувають під впливом певних загроз та стикаються з викликами, які необхідно подолати. Однією з найбільших загроз для Китаю є мала кількість кваліфікованих випускників. Крім того, місцеві політики перешкоджають консолідації сектора аутсорсингових послуг Китаю, іноді заважаючи злиттю фірм, що виходять за межі їх регіону, побоюючись втратити свій вплив. Натомість в Індії національне торгове агентство Nasscom заохочує розвиток у вигляді об'єднання, коли це допомагає розвитку галузі.

У випадку Росії — після вступу до СОТ її інтереси у сфері інтелектуальних послуг можуть суперечити інтересам іноземних партнерів. І Росія буде змушена або дотримуватися загальних правил, або покинути ринок. Більше того, щоб посісти гідне місце на міжнародному ринку аутсорсингу, Росія повинна розв'язати проблему, успадковану з часів радянського періоду, що полягає у певному часовому лазі між винаходом, його розробкою та комерційним використанням.

Передбачається, що як провідний провайдер аутсорсингових послуг ІТ та ВРО Індія стикнеться з жорсткою конкуренцією на цих ринках, особливо з боку Китаю та Росії³³. Зростання кількості споживачів аутсорсингових послуг за межами Індії спричинено зростанням попиту, прагненням зменшити витрати, диверсифікацією ризиків і місцевою підтримкою глобальних операцій.

Водночас, згідно з принципом міжнародних економічних відносин³⁴, ключові учасники міжнародних ринків аутсорсингу прагнуть отримати перевагу від поділу праці та спеціалізації. Факти свідчать, що на даний момент Китай, імовірно, зможе завоювати більшу частку недорогих послуг ВРО (таких, як набір та обробка даних, тестування програмного забезпечення), тоді як Індія продовжує домінувати у витратних процесах — таких, як дослідження та розробки, які вимагають більшої креативності і знання мови. У зв'язку з цим у Росії є можливість посісти й утримати гідне місце на міжнародних ринках аутсорсингових послуг дослідницько-конструкторських розробок та інжинірингових послуг.

³³ *Stewart Clements and Michael Donnellan, CFO Insights: Achieving High Performance Through Finance Business Process Outsourcing (Moscow: Publisher «Verzhina», 2006).*

³⁴ Мається на увазі теорія «конкурентних переваг» Давіда Рікардо та Адама Сміта, методологія яких була вдосконалена багатьма вченими, і зараз використовується багатьма економістами при дослідженні міжнародного аутсорсингу. Paul A. Samuelson, «Where Ricardo and Mill Rebut and Confirm Arguments of Mainstream Economists Supporting Globalization», *Journal of Economic Perspectives* 18:3 (2004).

Слід також відзначити тенденцію кооперації на рівні фірм та компаній, що відбувається на міжнародному ринку аутсорсингу. Одним з нещодавніх прикладів цього є угода між гігантом у галузі аутсорсингу в Індії, компанією TCS, китайським урядом та компанією Майкрософт з метою побудови в Китаї першої великої компанії в галузі програмного забезпечення, щоб надавати послуги інформаційних технологій на олімпійських іграх³⁵.

2. Основні ризики для міжнародного аутсорсингу

Підсумовуючи численні публікації з приводу міжнародного аутсорсингу, його результати в найзагальнішому вигляді можна представити як отримання переваг від менших витрат у поєднанні з очікуваннями втрати робочих місць у країнах, що передають частину роботи до аутсорсингових фірм (переважно розвинуті країни), і перспективи зростання та створення робочих місць у країнах-аутсорсерах (головним чином так звані нові ринки), з можливостями сконцентруватися підприємствам на основних напрямках бізнесу, а учасникам ринку — працювати в обох групах країн.

Водночас постачання з країн з низькими витратами має низку різноманітних економічних переваг. Менші витрати на робочу силу зменшують виробничі витрати. Це дозволяє компаніям бути конкурентними, збільшує прибутки та зменшує ціни, коли фірми постачають дешевшу продукцію своїм споживачам. Вищі прибутки та менші ціни збільшують попит та утримують інфляцію. Компанії витрачають свої прибутки, поліпшуючи наявні товари чи пропонуючи нові. Споживачі купують більше речей, ніж вони споживали, чи витрачають гроші на нові товари та послуги.

Перенесення роботи за кордон також безпосередньо допомагає прискорити інновації, оскільки американські, європейські та японські компанії доручають деякі дослідницько-конструкторські розробки китайським, російським чи індійським інженерам³⁶.

Крім того, роблячи інформаційні технології доступнішими, аутсорсинг з більш дешевих країн також сприяє поширенню кращих технологій в економіці. Наприклад, економіст Манн з Інституту міжнародної економіки 2004 року підрахувала, що завдяки глобальному виробництву та міжнародній торгівлі інформаційні технології стали на 10—30 % дешевшими, ніж вони були б в іншому разі. Вона доводить, що зниження цін мало кумулятивний ефект у 230 млрд дол. додаткового ВВП США у період з 1995 по 2002 роки, оскільки широке розповсюдження інформаційних технологій збільшило продуктивність. Манн вважає, що постачання послуг інформа-

³⁵ «Watch out, India», The Economist Special Report: Outsourcing to China (6 May 2006).

³⁶ «A World of Work: Special Report on Outsourcing», The Economist (13 November 2004).

ційних технологій (на який припадає близько 70 % загальних корпоративних витрат на інформаційні технології) з таких країн як Індія створить «другу хвилю зростання продуктивності», оскільки дешевші послуги інформаційних технологій поширюватимуться на ті сектори економіки, які до цього часу купували їх у менших обсягах, наприклад, галузь охорони здоров'я чи невеликі компанії³⁷.

Крім того, у довгостроковому періоді старіння населення у багатих країнах призводитиме до нестачі робочої сили у багатьох галузях; і тому передача частини роботи за кордон може полегшити проблему. Це також допоможе збільшити продуктивність працівників у багатих країнах, що будуть змушені утримувати більшу кількість людей похилого віку. Більше того, аутсорсинг міг допомогти зменшити деякі витрати для старіючого населення, особливо у сфері охорони здоров'я. Передача великих обсягів роботи з адміністрування системи охорони здоров'я до країн з низькими витратами зменшить витрати в цій сфері.

Однак існують певні перешкоди на шляху зростання міжнародного аутсорсингу та потенційні загрози для залучення учасників, що заохочує спроби їх подолання. Ці перешкоди та загрози пов'язані з потенційними можливостями міжнародного аутсорсингу для цих ринкових учасників.

По-перше, суперечки з проводу аутсорсингу пов'язані зі зростанням обсягів та значення послуг міжнародного аутсорсингу. Досі не існує загальної позиції у наукових колах щодо того, чи розглядати торгівлю послугами за допомогою наукових методів, що застосовуються при дослідженні торгівлі товарами, або ж розглядати інші питання³⁸.

Проте є ризики практичнішого характеру, які ставить міжнародний аутсорсинг перед міжнародною торговою системою. Вони включають комбінацію загроз і перешкод, а також прихованих можливостей від впливу на технічний прогрес до наслідків для зайнятості в тих країнах, з яких відбувається відтік робочих місць. Дивним є той факт, що досить мало ризиків виникає для країн-аутсорсерів. Ризики для обох груп країн представлено далі.

Оскільки у розвинутих країнах у сфері послуг працює між 2/3 та 3/4 загальної кількості зайнятих³⁹, зростання продуктивності в цьому секторі має ключове значення для економічного зростання та піднесення рівня життя. Більше того, оскільки на послуги припадає дедалі більша частка ВВП як у розвинутих країнах, так і у нових економіках, зростання світової торгівлі ймовірно призвело б до вповільнення темпів зростання доходів у довгостроковому періоді, якби не відбувалася торгівля послуг

³⁷ «Sink or Schwinn», *The Economist* (13 November 2004)

³⁸ Paul A. Samuelson, «Where Ricardo and Mill Rebut and Confirm Arguments of Mainstream Economists Supporting Globalization», *Journal of Economic Perspectives* 18:3 (2004).

³⁹ World Trade Report 2005 (Geneva: UNCTAD, 2005) www.unctad.org

гами. «Світова торгівля була важливим двигуном зростання та розвитку світу в повоєнний період, а торгівля послугами, зокрема офшоринг, сприятимуть продовженню цього процесу. Загалом, офшоринг сприяє продовженню повоєнної тенденції поглиблення міжнародної інтеграції, коли частка торгівлі у ВВП збільшувалась, і це призвело до зростання (всіх учасників) завдяки спеціалізації, розповсюдженню технологій та використанню ⁴⁰ конкурентних переваг».

Передбачається, що завдяки постійному вдосконаленню технологій та глобальних комунікацій майбутнє сприятиме зростанню офшорингу «стандартних послуг», тобто таких, які можна передати в електронний спосіб на далекі відстані з незначним або ж без погіршення їх якості. Проте вже виникають обмеження на шляху зростання ринку міжнародного аутсорсингу. Технологія, що спочатку дала можливість передати частину роботи за кордон, тепер сприяє зворотному процесу. Банки, наприклад, починають використовувати автоматичні кол-центри. У Великій Британії, Ллойд/ТСБ, Галіфакс та Егг нині використовують систему Адепта, яка дозволяє телефонувати клієнтам і проводити перевірки з метою уникнення шахрайств в операціях з кредитними картками без використання людського голосу. Такі операції чітко прив'язані до країни базування банку⁴¹.

2004 року послугам аутсорсингу було приділено багато уваги з боку мас-медіа та політичних кіл, насамперед через те, що численні звіти пов'язували міжнародний аутсорсинг з утратою робочих місць (див. праці Вей, Аміті, 2004 р.). Дослідження зв'язку аутсорсингу послуг та зайнятості проводилися здебільшого консультантами з управління. Наприклад, Гартнер передбачав, що в результаті розвитку глобального аутсорсингу до 25 % традиційних робочих місць у сфері інформаційних технологій у багатьох розвинутих країнах до 2010 року буде переміщено до «нових економік»⁴². Так прогнози та негативна реакція суспільства провокують дослідників на визнання наявності й аналіз зв'язку між утратою робочих місць та міжнародним аутсорсингом (див. праці Аміті, Вей 2004 р., МВФ; Дженсена та Клетцера 2005 року), є і контраргументи (див. Бхагваті 2004 р.). У підсумку: хоча міжнародний аутсорсинг зростає швидкими темпами, на нього й досі «припадає невелика частка ВВП промислових країн»⁴³. За даними МВФ, у результаті аутсорсингу не відбувається нетто-експорту робочих місць з промислово розвинутих країн у країни, що розвиваються. Насправді факти свідчать про те, що скорочення робочих місць в од-

⁴⁰ World Trade Report 2005 (Geneva: UNCTAD, 2005) www.unctad.org

⁴¹ «Outsourcing: Getting the Measure of It» The Economist (2 July 2005).

⁴² Gartner Research materials, <http://www.gartner.com>

⁴³ Mary Amiti and Shang-Jin Wei, «Demystifying Outsourcing», Finance & Development (December 2004).

ній галузі часто компенсується робочими місцями, створеними в іншій галузі, що зростає⁴⁴. Більше того, такі самі зміни у технологіях виробництва, які призводять до скорочення робочих місць, також створюють інші робочі місця. Завдяки машинам та іноземним робітникам, які в змозі виконувати таку саму роботу дешевше, витрати на виробництво зменшуються. Це означає більші прибутки та нижчі ціни, що сприяє зростанню попиту на нові товари та послуги. Підприємці створюють нові види бізнесу, щоб задовольнити попит на ці життєві потреби, створюючи таким чином нові робочі місця. Як зазначив Алан Грінспен, голова Федерального резервного банку США, «завжди існує стурбованість стосовно роботи в майбутньому, оскільки у довгостроковому періоді вона передбачатиме виробництво товарів та послуг, яких нині ще не існує»⁴⁵. Наприклад, економіст Єльського університету Вільям Нордгауз підрахував, що «близько 30 % товарів і послуг, які споживалися наприкінці двадцятого сторіччя, були модифікацією товарів та послуг, які вироблялися 100 років тому»⁴⁶.

На рівні фірми існують технічні, стратегічні та управлінські обмеження для здійснення офшорингу. Технічні обмеження пов'язані з тим, наскільки послуги можна відділити від основної діяльності фірми. Стратегічні обмеження стосуються потреб компанії здійснювати контроль над стратегічними активами, тоді як управлінські обмеження стосуються спроможності керувати, а також вартості співпраці з іноземними постачальниками.

Згідно з даними Глобального інституту МакКінзі, у разі збереження попиту, нестача робочої сили у таких містах, як Прага та Гідерабад, відчуватиметься вже наприкінці 2006—2008 років. Попит на інженерів лише в Британії та Америці приведе до використання пропозиції з Китаю, Індії та Філіппін вже до 2011 року. Тож, Інститут радить фірмам обережно вибирати місце розташування, аби уникнути можливих складнощів, пов'язаних з переміщенням фірми та її активів⁴⁷.

Крім цього, слід також розглянути питання зростання стурбованості щодо безпеки даних. Наприклад, в Індії після кількох скандалів з махінаціями представники НАССКОМ провели кампанію на підтримку підвищення стандартів, навіть суворіших за ті, які діють у Британії та Америці, аби зробити захист даних «перевагою в продажах» Індії.

Серед специфічних ризиків є й те, що британські та американські компанії вже розвинули досить тісні зв'язки з Індією та іншими такими

⁴⁴ Міжнародний валютний фонд - www.imf.org

⁴⁵ «A World of Work: Special Report on Outsourcing», *The Economist* (13 November 2004).

⁴⁶ Там само.

⁴⁷ «Offshoring: Is It a WinWin Game?» McKinsey Global Institute, San Francisco: McKinsey, 2003.

країнами, а витрати можуть зрости. Це може вдарити особливо по європейських крупних фінансових фірмах, враховуючи, що найбільші банки витрачають мільярди доларів на рік на послуги інформаційних технологій. Експерти спекулюють з приводу того, що деякі європейські фінансові фірми можуть суттєво постраждати через втрату конкурентоспроможності та потрапити у руки фінансово стійкіших американських та британських компаній⁴⁸.

Підсумовуючи, зазначимо: ми проаналізували вершину айсбергу міжнародного аутсорсингу, конкретні виміри якого можуть бути суперечливими, а також самі по собі можуть бути предметом подальших досліджень.

Тим не менше, загрози міжнародному аутсорсингу не слід перебільшувати. Згідно з Аланом Бліндером (2006 р.), так само, як перша промислова революція не знищила сільськогосподарське виробництво в багатих країнах, а друга промислова революція не знищила виробництва, так і третя промислова революція не призведе до офшорингу всіх «стандартних» послуг. «Також це не призведе до масового безробіття. Але необхідні зміни здійснюватимуть значний вплив на суспільство в багатих країнах, яке видається неготовим до промислової трансформації, що назріває»⁴⁹.

Ще одним надзвичайно важливим викликом для здійснення міжнародного аутсорсингу є його регулювання.

Дедалі значніші обсяг і перелік експортних послуг, а також можливість явного та прихованого протекціонізму щодо аутсорсингу вимагають нового регулювання цієї сфери в рамках міжнародних економічних організацій, насамперед — це переговори з ГАТС.

3. Питання регулювання міжнародного аутсорсингу

Міжнародний аутсорсинг у зовнішньоекономічній політиці країни

Стосовно сучасного масштабу та динаміки операцій міжнародного аутсорсингу, фірма чи країна, що намагається бути ефективним учасником ринку, має завдання, як на мікро-, так і на макрорівні використовувати переваги міжнародної спеціалізації (головним двигуном якої є міжнародний аутсорсинг), водночас долаючи негативні моменти та перешкоди. Отже, нині потрібні і національне регулювання, і довгострокова корпоративна стратегія аутсорсингу.

⁴⁸ «A World of Work: Special Report on Outsourcing», *The Economist* (13 November 2004).

⁴⁹ Alan S. Blinder. Offshoring: The Next Industrial Revolution? *Foreign Affairs* 85:2 (March/April 2006): p. 113—128.

В минулому галузь інформаційних технологій Індії процвітала почасти завдяки тому, що на противагу більшості секторів економіки уряд не втручався в цей бізнес. В останні роки перед Індією постають питання, які можуть перешкоджати успішному розвитку ринку міжнародного аутсорсингу (інфраструктура, освіта, стандарти безпеки), які можуть бути вирішені лише урядом.

Сектор офшорингу є пріоритетним для уряду Південної Африки, й уряд співпрацює з приватним бізнесом для розвитку цього сектора.

Щодо Росії, то слабка конкурентоспроможність на міжнародному ринку послуг є однією з гострих проблем російської економіки. Одним із завдань для країни є збільшення участі у найбільш динамічній та перспективній сфері міжнародної торгівлі – транскордонній торгівлі послугами, особливо послугами інтелектуальними. У зв'язку з цим майбутнє місце Росії як гравця на глобальному ринку залежить у довгостроковий період від регулювання міжнародного аутсорсингу та її участі в регулюванні на міжнародному рівні. Згідно з інформацією міністерства торгівлі та розвитку РФ (департаменту торгових переговорів), під час переговорів про вступ до СОТ питання аутсорсингу безпосередньо не розглядалися. Тим не менше, коли РФ стане членом СОТ, вона отримає можливість брати участь у переговорах про правила торгівлі послугами аутсорсингу, які є на порядку денному.

Роль міжнародних економічних організацій у регулюванні офшорингу

Зі зростанням транскордонної торгівлі послугами та наявністю найбільш «динамічних» експортерів послуг як у розвинутих країнах, так і в країнах, що розвиваються, міжнародні економічні організації, і СОТ зокрема, почали приділяти більшу увагу цьому феномену.

Генеральна угода з торгівлі послугами (ГАТС) в рамках СОТ визначає чотири різні способи торгівлі послугами.

За термінологією СОТ, спосіб 1 являє собою торгівлю послугами, коли і постачальник, і споживач перебувають у своїх країнах. Як фірми, так і окремі особи можуть надавати послуги у такий спосіб, наприклад, коли окремі особи є незалежними дизайнерами, архітекторами чи консультантами, які продають свої послуги через електронні засоби зв'язку виробникам та споживачам по всьому світу. У випадку фірм це може бути керування кол-центрами, офісами чи розробка програмного забезпечення.

Спосіб 2 передбачає переміщення отримувача послуги у місцезнаходження постачальника послуг. Згідно з 3-м способом, постачальник послуг забезпечує комерційну присутність на ринку іншої країни, що вима-

гає прямих іноземних інвестицій. Найпоказовішим прикладом постачання послуг, за 3-м способом, є надання банківських послуг чи послуг страхування. За 4-м способом, продавець послуг переміщується у місцезнаходження їх покупця. Будівництво та консалтинг, медичні та освітні послуги часто надаються саме в такий спосіб»⁵⁰.

Саме 1-й спосіб постачання послуг має на увазі більшість економістів, розглядаючи «міжнародний аутсорсинг»⁵¹.

Як наголошується в детальному дослідженні Світового банку з цієї проблематики, незважаючи на суттєві переваги від транскордонної торгівлі, можливим є варіант розвитку подій, коли настрої в країнах-імпортерах спровокують хвилю протекціонізму — і деякі ознаки цього вже можна простежити у регуляторних обмеженнях⁵². Наприклад, у США ініційовано процес створення торгових бар'єрів щодо послуг ВРО: сенатор Тернер від Нью-Джерсі у вересні 2002 року запропонував закон, спрямований на запобігання аутсорсингу робіт до Мумбаї⁵³. Відповідно до останніх повідомлень преси, в Австралії відбувається процес лобіювання заборони аутсорсингу розробки програмного забезпечення до Індії. У березні 2004 року Сенат США ухвалив обмеження на міжнародний аутсорсинг федеральних контрактів (хоча закон ще має бути ухвалено)⁵⁴.

Переговори, які нині відбуваються в рамках Доського раунду, дають можливість для використання протекціоністських захисних заходів. Найкращим чином це досягається не збереженням рішення СОТ про безмитну електронну торгівлю, а значними обмеженнями на транскордонну торгівлю послугами відповідно до ГАТС. Узгодження повного доступу до ринку та надання національного режиму дало б можливість скасувати всі кількісні обмеження та всі форми дискримінації іноземних провайдерів.

Дослідження Світового банку визначило принаймні два недоліки системи ГАТС, які можуть зашкодити лібералізації пов'язаних з аутсорсингом послуг:

По-перше, згідно з ГАТС, зобов'язання щодо доступу до ринків кожного члена СОТ стосуються лише тих секторів, які вони обрали. Отже, якщо послуга не визначена в переліку, то Член СОТ може залишати будь-які обмеження в торгівлі такими послугами. Такий підхід, що має назву «позитивного переліку», вимагає значної роботи над системою

⁵⁰ Світова організація торгівлі — www.wto.org

⁵¹ *Jagdish Bhagwati, Arvind Panagariya and T. N. Srinivasan*, «The Muddles Over Outsourcing», *Journal of Economic Perspectives* 18 (Fall 2004).

⁵² *Aaditya Mattoo and Sacha Wunsch-Vincent*, «Pre-empting Protectionism in Services: The WTO and Outsourcing», *World Bank Policy Research Working Paper* 3237, 2004, March, Washington, United States, <http://ideas.repec.org/p/wbk/wbrwps/3237.html>

⁵³ «U.S. States May Ban Contract Outsourcing», *Financial Times* (21 February 2003).

⁵⁴ *Mary Amity and Shang-Jin Wei*, «Service Offshoring, Productivity, and Employment: Evidence from the United States» *IMF Working Paper* WP/05/238 (2005).

класифікації послуг, які використовуються. Сучасна система класифікації не охоплює всі сектори послуг, залучені до міжнародної торгівлі, наприклад, послуги кол-центрів. Оновлення класифікації не розв'язує проблеми, оскільки жодна з класифікацій не в змозі йти в ногу зі змінами в технологіях та практиці бізнесу, а також передбачити дедалі ширше коло нових послуг, які залучатимуться до міжнародної торгівлі.

По-друге, Члени СОТ традиційно проводять переговори щодо доступу до ринків послуг на основі підходу «запит-пропозиція», що передбачає узгодження зобов'язань між окремими торговими партнерами за кожним окремим сектором, що їх цікавить. Це досить складне та витратне завдання з погляду проведення переговорів, і такий підхід не обов'язково приводить до позитивних результатів у світі, враховуючи різну вагу країн, а також не сприяє лібералізації в односторонньому порядку. Не дивно, що попередні переговори про правила торгівлі послугами мали незначний результат з погляду лібералізації такої торгівлі⁵⁵.

Очевидно, що зростання обсягів та кількості експортних послуг, а також можливість явного та прихованого протекціонізму вимагають нових підходів і стратегії ведення переговорів щодо ГАТС.

Економісти Мату та Вунша, які 2004 року зробили одне з найглибших досліджень регулювання міжнародного аутсорсингу, пропонують такі шляхи розвитку торгівлі послугами аутсорсингу в СОТ.

Перший шлях — прийняття Членами СОТ зобов'язань з лібералізації торгівлі на основі моделі, яка б охоплювала аутсорсинг інформаційних технологій та бізнес-процесів (ВРО) — основи зростання міжнародної торгівлі в сучасних умовах. Важливим кроком є внесення послуг ІТ та ВРО до класифікації послуг ГАТС (у дослідженні здійснено таку спробу).

Друга можливість розв'язання проблеми класифікації та проведення переговорів про правила торгівлі послугами полягає у пропозиції, коли всі (або критична маса Членів СОТ) приймуть зобов'язання не обмежувати зовнішню торгівлю, окрім взаємоузгодженого (невеликого) переліку послуг. Така пропозиція поєднує два елементи: підхід «за негативним переліком» до міжнародної торгівлі, тобто відсутність обмежень у торгівлі всіма послугами, крім кількох зазначених секторів; та «формульний» підхід, який дозволяє уникнути проблем підходу «на основі запиту та пропози-

⁵⁵ Aaditya Mattoo and Sacha Wunsch-Vincent, «Pre-empting Protectionism in Services: The WTO and Outsourcing», World Bank Policy Research Working Paper 3237, 2004, March, Washington, United States, <http://ideas.repec.org/p/wbk/wbrwps/3237.html>

цій», що вимагає від усіх Членів СОТ (чи майже всіх) прийняти певну кількість зобов'язань⁵⁶.

Перспективи регулювання міжнародного аутсорсингу в міжнародних економічних організаціях

Беручи до уваги постійну еволюцію міжнародного ринку аутсорсингу, слід розглянути інші комплексні питання, що виникають у здійсненні аутсорсингу (наприклад, відповідна юрисдикція, питання безпеки даних тощо), та яким чином їх можна врегулювати в СОТ чи інших організаціях. Як зазначили Мату та Вунш, «питання міжнародного регулювання, що необхідне для підтримки розвитку міжнародного аутсорсингу, й особливо транскордонної торгівлі послугами, вже вирішуються різними шляхами»⁵⁷. Наприклад, ОЕСР вирішує питання податкового регулювання, Всесвітня організація інтелектуальної власності WIPO – розглядає питання захисту прав інтелектуальної власності (які мають вирішальне значення для провідних аутсорсерів, що стикаються з проблемами безпеки), Рада Європи – розглядає окремі аспекти комп'ютерних злочинів. Експерти Світового банку вважають, що проблемою є «забезпечення того, щоб регулювання в цих органах приводило не до розмаїття правових норм у цій сфері, а залучення та заохочення участі країн, що розвиваються, в такій торгівлі»⁵⁸.

ВИСНОВКИ

Переваги, отримані покупцями аутсорсингових товарів та послуг, сприяють зростанню попиту, насамперед на послуги ІТ та ВРО. Світовий ринок офшорингу послуг інформаційних технологій для переважно західних компаній, згідно з очікуваннями Гартнера, має досягти 50 млрд дол. у 2007 році чи навіть більше. Ринок послуг ВРО, що охоплює послуги від бухгалтерських операцій та роботи з кредитними картками до операцій з управління персоналом, становитиме 24 млрд дол. у 2007 році. Цей ринок зростає значно швидшими темпами⁵⁹. Така ситуація дає значні можливості для продавців на міжнародному ринку аутсорсингу: по-перше, для колишніх лідерів таких як Індія (що може перейти у дорожчий сегмент за допомогою спеціалізації на складніших послугах), а

⁵⁶ Aaditya Mattoo and Sacha Wunsch-Vincent, «Pre-empting Protectionism in Services: The WTO and Outsourcing», World Bank Policy Research Working Paper 3237, 2004, March, Washington, United States, <http://ideas.repec.org/p/wbk/wbrwps/3237.html>

⁵⁷ Aaditya Mattoo and Sacha Wunsch-Vincent, «Pre-empting Protectionism in Services: The WTO and Outsourcing», *Journal of International Economic Law* 7:4 (December 2004).

⁵⁸ Aaditya Mattoo and Sacha Wunsch-Vincent, «Pre-empting Protectionism in Services: The WTO and Outsourcing», World Bank Policy Research Working Paper 3237, 2004, March, Washington, United States, <http://ideas.repec.org/p/wbk/wbrwps/3237.html>

⁵⁹ «Can South Africa Ride the Outsourcing and Offshoring Wave?» *The Economist* (27 August 2005).

також для нових лідерів, які можуть знайти нішу на цьому ринку (Китай та Росія, Східна Європа, Південна Африка).

Є всі підстави вважати, що конкурентні переваги країн, що розвиваються, не будуть обмежені лише послугами з обслуговування офісів. Уже тепер експорт послуг еволюціонував від дешевих послуг ВРО до складніших експертних послуг. Компанії почали надавати дорожчі послуги, що ґрунтуються на інноваціях, консалтингу, створенні брендів. Відбувається експорт більш складних послуг — таких, як «Навчання/освіта через Інтернет», «Розробка товарів та послуг» та «Тестування техніки». Зміни в технологіях та практиці ведення бізнесу в країнах, що розвиваються, мають призвести до міжнародної торгівлі ще складнішими послугами⁶⁰.

Оскільки наш світ стає дедалі залежнішим від технологій, і роль сектора послуг збільшується з погляду впливу на весь світ, аби мати та утримувати сильні позиції на глобальній арені, країна має стати глобальним гравцем на ринку послуг інформаційних технологій. Тому розвиток на власній території бізнесу з надання послуг аутсорсингу є важливим, особливо для «нових економік».

Як відображення глобалізації та дедалі важливіший феномен міжнародний аутсорсинг вимагає регулювання як на національному (що розуміє більшість ярдів та бізнес-кіл країн, залучених до офшорингу), так і на міжнародному рівнях. Нинішні засоби регулювання не відповідають сучасним тенденціям, а тому слід виробити нові інноваційні підходи до регулювання і створити середовище для подальшого стабільного розвитку міжнародного аутсорсингу.

Теперішні обсяги та динаміка розвитку міжнародного аутсорсингу дають підстави говорити про те, що регулювання цієї сфери міжнародних економічних відносин буде пріоритетним у порядку денному як на національному рівні, так і в міжнародних економічних організаціях.

Література

1. «A World of Work: Special Report on Outsourcing», *The Economist* (13 November 2004).
2. *Vivek Agrawal* and *Diana Farrell*, «Who wins in offshoring?» *The McKinsey Quarterly*, Special Edition: Global directions (2003).
3. *Mary Amity* and *Shang-Jin Wei*, «Fear of Service Outsourcing: Is It Justified?» IMF Working Paper WP/04/186 (2004).

⁶⁰ *Aaditya Mattoo* and *Sacha Wunsch-Vincent*, «Pre-empting Protectionism in Services: The WTO and Outsourcing», World Bank Policy Research Working Paper 3237, 2004, March, Washington, United States, <http://ideas.repec.org/p/wbk/wbrwps/3237.html>

4. *Mary Amiti and Shang-Jin Wei*, «Service Offshoring, Productivity, and Employment: Evidence from the United States», IMF Working Paper WP/05/238 (2005).
5. *Mary Amiti and Shang-Jin Wei*, «Demystifying Outsourcing», Finance & Development (December 2004).
6. *B. Anikin and I. Rudaya*, Outsourcing and Outstaffing: High Technologies of Management (Moscow.: Infra-M, 2006).
7. *Annual Report 1998*, World Trade Organization, Geneva: World Trade Organization (WTO), 1998.
8. *Sheetal Bahl*, «Is Offshoring Demand Sustainable?» Everest Research Institute, Dallas, United States (2005) <http://www.everestresearchinstitute.com>
9. «Barbarians Go Soft», *The Economist* (22 April 2006).
10. *LuAnn Bean*, «The Profits and Perils of International Outsourcing», Wiley Periodicals Inc. (2003), www.interscience.wiley.com
11. *Jagdish Bhagwati, Arvind Panagariya and T. N. Srinivasan*, «The Muddles Over Outsourcing», *Journal of Economic Perspectives* 18 (Fall 2004).
12. *Tony Blanco, Diana Farrell and Eric Labaye*, «How France Can Win From Offshoring», *The McKinsey Quarterly* (2005).
13. *Alan S. Blinder*, «Offshoring: The Next Industrial Revolution?» *Foreign Affairs* 85:2 (March/April 2006): p. 113—128.
14. *Gary N. Bowen*, «Outsourced Service Shelter Opens Mexican Doors to High-End Manufacturing Firms», *Outsourcing Journal* (February 2006), www.outsourcing-international.com
15. *Gary N. Bowen*, «American Manufacturer Leverages its China Outsourcing Solution With Nearshore OEMs», *Outsourcing Journal* (2006).
16. *D. J. Bryce and M. Useem*, «The Impact of Corporate Outsourcing on Company Value», *European Management Journal* 16:6 (1998): p. 635 – 643.
17. «Business Process Offshore Outsourcing: Untapped Opportunities for SMEs», UNCTAD Paper, 2005.
18. «Can South Africa Ride the Outsourcing and Offshoring Wave?» *The Economist* (27 August 2005).
19. *Stewart Clements and Michael Donnellan*, CFO Insights: Achieving High Performance Through Finance Business Process Outsourcing (Moscow: Publisher «Vershina», 2006).
20. *Roman Dorokhov*, «Science becomes more expensive», *Vedomosti* (6 February 2006), <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2006/02/06/102509>
21. «Economic Focus: Trade Disputes», *The Economist* (18 September 2004).

22. *Michael Engman*, «International Sourcing of IT and Business Process Services», WTO Symposium on Cross-Border Supply of Services, Geneva 2005.
23. *Raymond Fisman, Peter Moustakerski and Shang-Jin Wei*, «Outsourcing Tariff Evasion: A New Explanation for Entrepôt Trade», IMF Working Paper WP/05/102, reviewed 6 March 2005.
24. Gartner Research materials, <http://www.gartner.com>
25. Global Outsourcing Conference Proceedings 2003, 2004, 2005, Center for Global Outsourcing, New York, US, <http://www.outsourceglobal.org>
26. *Julia Gravanova*, «IT Outsourcing in EMEA: Trends, Practice, Forecasts, CNews Analytics, 2006, <http://www.cnews.ru>
27. *Gene M. Grossman and Elhanan Helpman*, «Outsourcing in a Global Economy», Review of Economic Studies 72:1 (January 2005).
28. *Prashant Halari*, «Transformational Offshoring: Why and How?» Patni Computer Systems Ltd., 2005, <http://www.patni.com/global-sourcing/global-sourcing.html>
29. *J. Bradford Jensen and Lori G. Kletzer*, «Tradable Services: Understanding the Scope and Impact of Services Outsourcing», Institute for International Economics, Working paper WP 05-9, September 2005, Washington, US, <http://www.iie.com>
30. «IT Economics and law», <http://www.cnews.ru> (11 April 2006).
31. *Ian Lamont*, «China's offshoring ambitions», www.computerworld.com (15 August 2005).
32. *Ian Lamont*, «Problems finding, keeping Chinese IT workers», www.computerworld.com (26 June 2006).
33. *Catherine Mann*, «Globalization of IT Services and Whitecollar Jobs: The Next Wave of Productivity Growth», Institute of International Economics, PB 03-11, 2003, Washington, US, <http://www.iie.com>
34. *Aaditya Mattoo and Sacha Wunsch-Vincent*, «Pre-empting Protectionism in Services: The WTO and Outsourcing», World Bank Policy Research Working Paper 3237, 2004, March, Washington, United States, <http://ideas.repec.org/p/wbk/wbrwps/3237.html>
35. *Aaditya Mattoo and Sacha Wunsch-Vincent*, «Pre-empting Protectionism in Services: The WTO and Outsourcing», Journal of International Economic Law 7:4 (December 2004).
36. «Offshoring: Is It a WinWin Game?» McKinsey Global Institute (San Francisco: McKinsey, 2003).
37. *Yuliya Meshcheryakova*, «Macroeconomic Effects of International Outsourcing», Victoria University of Wellington, 2005.
38. *D. M. Mikhailov*, Outsourcing: New Approach to Business Organization (Moscow: Publisher «Chnorus», 2006).
39. «Outsourcing: Getting the Measure of It», The Economist (2 July 2005).

40. «Outsourcing: Time to Bring It Back Home», *The Economist* (5 March 2005).
41. *Outsourcing: Creation of Highly Efficient and Competitive Organizations* (Moscow.: Infra-M, 2003).
42. Outsourcing Institute Publications, New York, US, <http://www.outsourcing.com>
43. Proceedings of the OECD Forum, 2005.
44. Russian Software Developers Association (RUSSOFT), *Outsourcing-Russia.com*
45. *Paul A. Samuelson*, «Where Ricardo and Mill Rebut and Confirm Arguments of Mainstream Economists Supporting Globalization», *Journal of Economic Perspectives* 18:3 (2004).
46. «Sink or Schwinn», *The Economist* (13 November 2004).
47. «The Bangalore Paradox», *The Economist Special Report: Outsourcing and IT in India* (25 April 2005).
48. «The Rise of Nearshoring», *The Economist Special Report: Outsourcing in Eastern Europe* (3 December 2005).
49. «Watch out, India», *The Economist Special Report: Outsourcing to China* (6 May 2006).
50. *World Trade Report 2005* (Geneva: UNCTAD, 2005) www.unctad.org
51. *E. Yordon*, «Outsourcing», Pearson Education, Inc., 2005.

Стаття надійшла до редакції 02.02.2007

**Китай та Росія як провайдери послуг
міжнародного аутсорсингу**

Китай	Росія
Інтереси на міжнародному ринку аутсорсингу	
Стати глобальним гравцем у сфері програмного забезпечення та надання послуг, аби задовольнити потреби виробничого аутсорсингу	Реалізувати інтелектуальний потенціал людського капіталу та отримати вигоди від наявних переваг в освіті
Ключові сфери	
<ul style="list-style-type: none"> — пов'язані з виробництвом дослідницько-конструкторські роботи — головним чином дедалі більша частка дешевих послуг ВРО (таких, як введення та обробка даних, тестування програмного забезпечення) — робота з перспективою надання складніших послуг 	<ul style="list-style-type: none"> — аутсорсинг дослідницько-конструкторських робіт (російські експерти впевнені, що Росія стане лідером на ринку послуг аутсорсингу дослідницько-конструкторських робіт з обсягом у 30 млрд дол. Лише для ринку Сполучених Штатів Америки⁶¹) — аутсорсинг інжинірингових послуг — надання інформаційних послуг, наприклад, моніторинг медіа та діяльності конкурентів, що є надзвичайно перспективним для РФ
Обсяг ринку	
Доходи Китаю від міжнародного офшорингу становив близько 600 млн дол. у 2005 у порівняно з майже 17 млрд дол. у Індії ⁶² . Ринок офшорингу Китаю має зрости, особливо «з огляду на те, що країна прийматиме олімпійські ігри 2008 р. та збільшить витрати на інформаційні технології у зв'язку з цим»	Згідно з різними дослідженнями, загальні витрати компаній у світі на аутсорсинг сягнуть 1 трлн дол. На Росію нині припадає 30 млн дол. Беручи до уваги випередження темпів зростання ринку аутсорсингу в Росії порівняно зі світовими темпами (80% щорічно), у 2008 році ця цифра може сягнути 4 млрд дол. ⁶³ . Згідно з оцінками Гарнера, у 2007 р. на Росію припадатиме 5% міжнародного ринку аутсорсингу
Основні центри	
У Сіані розташовано один з найбільших технологічних парків Китаю — йому належать займає 35 квадратних кілометрів, він налічує 7500 компаній і має підтримку понад 100 університетів	Російські центри аутсорсингу набагато скромніші, а технологічні парки та спеціальні зони лише починають розвиватися

⁶¹ *Dorokhov Roman*. Science becomes more expensive. // *Vedomosti*, 2006, February 6th, <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2006/02/06/102509>

⁶² *Ian Lamont*. China's offshoring ambitions// *www.computerworld.com* 2005, August, 15th.

⁶³ *IT Economics and law*, 2006, April 11th.

Продовження табл. 4

Китай	Росія
<p>Передбачається, що сіанська зона розвитку високотехнологічних галузей зросте до 90 квадратних кілометрів⁶⁴</p> <p>Ченгди, Вуань також вважаються місцями для розташування іноземних фірм</p>	<p>Діяльність з аутсорсингу послуг інформаційних технологій сконцентровані в Москві, Санкт-Петербурзі та Новосибірську, мають щорічний приріст у 40—60 %⁶⁵</p> <p>Найкращі 500 компаній за рейтингом Fortune також відкривають центри в Росії, і Моторола, Інтел, Сан, АйБіЕм, Боїнг, Делл та Нортел — лише незначна кількість компаній, які створили великі центри з розвитку в таких містах, як Москва та Санкт-Петербург</p>
Основні переваги	
<ul style="list-style-type: none"> • Дисциплінований і добре підготовлений персонал краще працює на рутинній роботі, ніж, наприклад, в Індії • Брак креативності може вважатися перевагою в наданні послуг ВРО, які включають низку повторюваних, врегульованих правилами та інструкціями завдань, які не вимагають інновацій 	<ul style="list-style-type: none"> • Сильна освітня система, завдяки чому наявна велика кількість кваліфікованої робочої сили на ринку інформаційних технологій • Наявність кваліфікованої робочої сили, спроможної розв'язувати крупномасштабні, комплексні технічні проблеми • Перевага у вартості робочої сили порівняно зі США та країнами Західної Європи • Культурна та географічна близькість до Західної Європи та США
Недоліки, які можуть стримувати попит на послуги аутсорсингу з цих країн	
<ul style="list-style-type: none"> • Освітня система, яка віддає перевагу теорії над практикою • Значна плінність персоналу у сфері інформаційних технологій • Недостатній рівень знання англійської мови • Значні побоювання піратства щодо інтелектуальної власності 	<ul style="list-style-type: none"> • Брак висококваліфікованого управлінського персоналу та якості послуг • Недостатній рівень захисту прав інтелектуальної власності також стримує зростання
Можливості	
<ul style="list-style-type: none"> • Можливості Китаю полягають у його конкурентних перевагах над Індією: — ціновій перевазі (на сучасному етапі), особливо враховуючи зростання цін в Індії, а це призводить до того, що Індія стає надто дорогою для аутсорсингу 	<ul style="list-style-type: none"> • Національна асоціація програмістів має стати рушієм зростання Дослідницько-конструкторські роботи стають дедалі важливішими та досить дорогими в реалізації лише для однієї компанії. За даними аналітиків Делойт, у найближчому майбутньому співробітництво

⁶⁴ Watch out, India. // The Economist special report: Outsourcing to China, 2006, May 6th .

⁶⁵ Clements Stewart, Michael Donnellan, «CFO Insights: achieving High Performance Through Finance business Process Outsourcing», Moscow, 2006. P. 194.

Закінчення табл. 4

Китай	Росія
<p>— краща інфраструктура порівняно з Індією та податкові пільги</p> <p>— значна підтримка з боку держави на протипагу Індії</p> <ul style="list-style-type: none"> • Прагнення ТНК зменшити ризики, пов'язані з Індією. Це пояснює, чому Ай-БіЕм, Хьюлет-Пакард, Майкрософт, Сіменс та інші фірми вже працюють у Китаї в останні роки та збільшують персонал • Японські та південнокорейські клієнти у китайських провайдерів послуг аутсорсингу (за офіційними даними, річні доходи Сіаня від аутсорсингу дорівнюють 40 млн дол., 90 % яких — це надходження з Японії⁶⁶) • Однією з нових тенденцій є те, що індійські фірми, які спеціалізувалися на аутсорсингу, починають відкривати для себе Китай. Наприклад, індійські компанії Інфосіс та Віпро розташовані в Шанхаї та Пекіні і планують збільшити свій персонал від кількох сотень до 5000-6000 протягом наступних кількох років⁶⁷ 	<p>у сфері дослідницько-конструкторських розробок збільшиться, і нові технології дедалі більшою мірою створюватимуться на базі міжнародного аутсорсингу (в Індії, Китаї, Росії та Східній Європі)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Приєднання Росії до СОТ також може сприяти усуненню недоліків (особливо що стосується вдосконалення законодавства у сфері захисту прав інтелектуальної власності) та створення нових можливостей
Загрози та ризики	
<ul style="list-style-type: none"> • Низька кваліфікація випускників • Місцеві політики перешкоджають консолідації сектора аутсорсингових послуг Китаю, іноді заважаючи злиттю фірм, що виходять за межі їх регіону, побоюючись втратити свій вплив (Натомість в Індії національне торговельно-агентство Nasscom заохочує розвиток у вигляді об'єднань, коли це допомагає розвитку галузі) 	<ul style="list-style-type: none"> • Після вступу до СОТ її інтереси у сфері інтелектуальних послуг можуть суперечити інтересам іноземних партнерів. І Росія буде змушена або дотримуватися загальних правил, або покинути ринок • Проблема, успадкована з часів радянського періоду, що полягає у часовому лазі між винаходом, його розробкою та комерційним використанням

Джерело: Складено за даними публікацій журналу «Економіст». 2005, 2006 та ін.

⁶⁶ «Watch out, India», The Economist Special Report: Outsourcing to China (6 May 2006).

⁶⁷ Дані Інфосіс (Infosys) — <http://www.infosys.com> та дані Віпро — <http://www.wipro.com>