

# Интеллектуальные деловые услуги: российский опыт

Марина Дорошенко, Иен Майлс, Дмитрий Виноградов



Интеллектуальные деловые услуги относят к числу важнейших секторов «экономики знаний», играющих заметную роль в развитых странах. Оказывающие эти услуги компании не только сами ведут активную инновационную деятельность, но выступают проводниками знаний для своих потребителей.

В статье анализируется состояние рынка интеллектуальных деловых услуг в России и рассматриваются ключевые аспекты инновационной деятельности его акторов.

**Марина Дорошенко** — заведующая отделом аналитических исследований, Институт статистических исследований и экономики знаний Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (ИСИЭЗ НИУ ВШЭ). Адрес: 101000, Москва, ул. Мясницкая, 20. E-mail: mdoroshenko@hse.ru

**Иен Майлс** — профессор Университета Манчестера (University of Manchester), Великобритания; заведующий Лабораторией экономики инноваций ИСИЭЗ НИУ ВШЭ. Адрес: 101000, Москва, ул. Мясницкая, 20. E-mail: ian.miles@mbs.ac.uk

**Дмитрий Виноградов** — профессор финансов Бизнес-школы Эссекса, Университет Эссекса (Essex Business School, University of Essex), Великобритания. Address: Wivenhoe Park, Colchester CO4 3SQ, United Kingdom. E-mail: dvinog@essex.ac.uk

#### Ключевые слова

сервисная экономика; сервисные инновации; интеллектуальные услуги; производство кастомизированных услуг; сопроизводство услуг; услуги как драйверы инноваций

## Экономика России как сервисная экономика

В современных условиях сфера услуг заметно опережает сельское хозяйство и промышленность по доле в структуре занятости и создания стоимости в глобальной экономике. По данным Международной организации труда, в 2006 г. по численности занятых сектор услуг во всех странах мира впервые опередил обрабатывающую промышленность и сельское хозяйство [Spohrer, Maglio, 2008]. Тем самым промышленные страны в значительной мере трансформировали свои экономики в сервисные. К 2006 г. на долю сектора услуг приходилось более 70% добавленной стоимости, созданной в США и 15 странах — членах Европейского Союза (ЕС-15), в Японии эта величина составляла чуть меньше 70%. Удельный вес занятых в секторе услуг достигает 81.4% в США, 72.6% в ЕС-15 и 68.5% в Японии [European Commission, 2011].

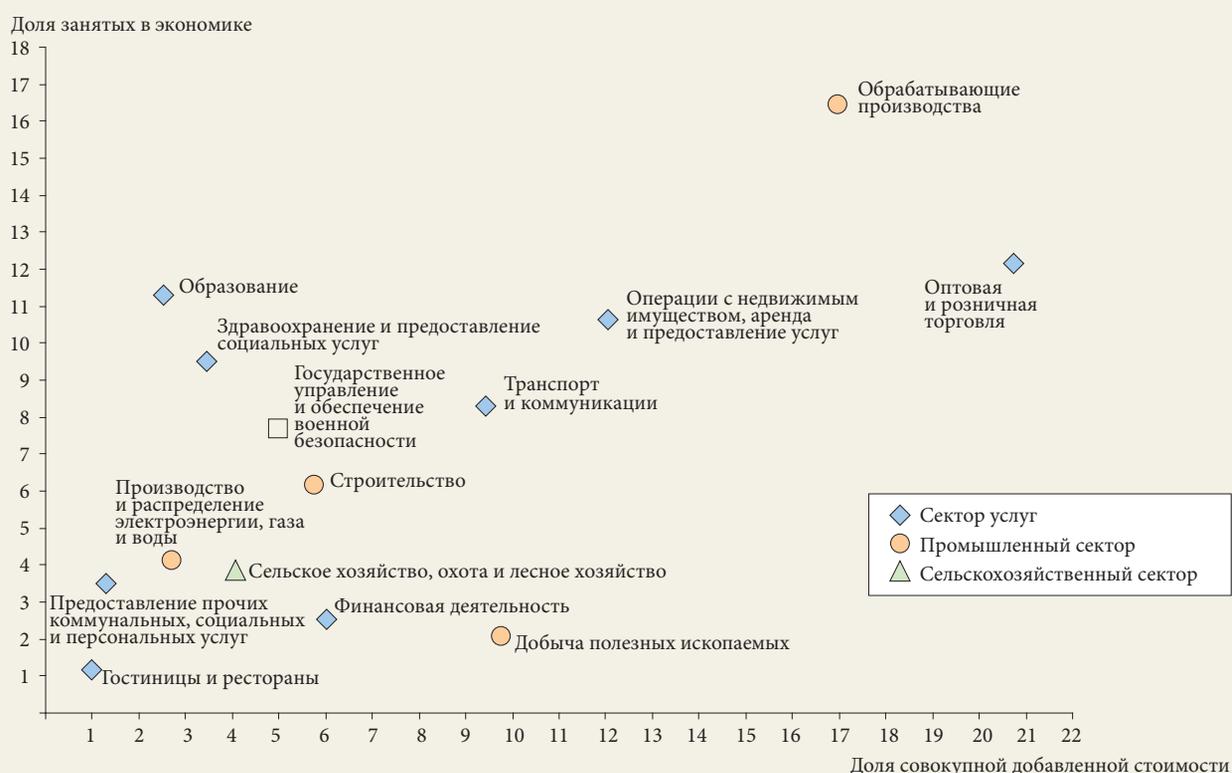
Россия движется в общем с развитыми странами направлении, особенно в последние десятилетия, после начала рыночных реформ. В советский период промышленность, щедро финансируемая из бюджета, оставалась безусловным приоритетом государственной политики. Напротив, услугам в экономическом и социальном развитии отводилось незначительное место как «непроизводственной сфере». В 1989 г. доля сферы услуг в СССР оценивалась в 30–40% ВВП [IMF, 1991]. Государственная политика ее развития практически отсутствовала.

Ситуация изменилась в начале 1990-х гг. Либерализация экономики вынудила отечественные фирмы конкурировать с иностранными, а внутренние цены на ресурсы (электроэнергию и др.) постепенно при-

ближались к мировым рыночным значениям. Многие промышленные предприятия обанкротились. Часть высвобожденных работников и невостребованных ресурсов нашли применение в секторе услуг, который открыл широкие возможности перед новыми участниками рынка труда и мобилизовал тем самым дополнительные трудовые ресурсы. Важно отметить, что, хотя многие рабочие места в секторе услуг не требуют высокой профессиональной подготовки, свое применение в нем находят и квалифицированные работники. Со временем это привело к выработке новых квалификационных стандартов [Langhammer, 2008], учитывающих гетерогенность сферы услуг и значительный разрыв в требованиях к профессиональному уровню работников различных категорий.

В начале рыночных преобразований в России сохранялся острый дефицит предложения конкурентоспособных услуг, особенно деловых. Взрывной рост спроса в сочетании со значительным объемом свободных ресурсов, прежде всего человеческих, обеспечили быстрый рост сектора. По данным Всемирного банка, доля сферы услуг в российской экономике за истекшие десятилетия почти удвоилась и к настоящему времени достигла 60% ВВП и 63% занятых. Рис. 1 показывает, что, хотя промышленный сектор по-прежнему превосходит любую из отраслей сферы услуг в отдельности по масштабам занятости и объемам производства, совокупный вклад последней по указанным показателям существенно опережает промышленность. Государственные услуги задействуют больше трудовых ресурсов в сравнении с промышленностью, но, согласно статистическим данным, все еще отстают в отношении добавленной стоимости.

Рис. 1. Структура российской экономики по секторам: 2013 (%)



Источник: база данных Росстата, 2013 г.

## Интеллектуальные деловые услуги как элемент инновационной системы

За последние пятьдесят лет в большинстве западных стран отмечается значительный рост сферы деловых услуг и услуг в целом, которые становятся все более важным сектором экономики. Мы используем этот термин как собирательный, понимая, что некоторые предприятия сферы услуг могут поставлять свою продукцию как физическим лицам, так и организациям, поддерживая самые разные бизнес-процессы путем предоставления практически одинаковых услуг (например, телекоммуникационных, транспортных или финансовых). Другие же обслуживают только юридических лиц. Для разграничения услуг по категориям потребителей используют термины «бизнес-услуги» (оказываемые предприятиями и иными организациями в рамках их профильной деятельности) и «деловые услуги» (предоставляемые преимущественно для поддержания производственной деятельности заказчиков и редко востребованные физическими лицами).

В целях отслеживания растущей роли деловых услуг серьезной корректировке подверглись статистические классификаторы. В Международной стандартной классификации видов экономической деятельности (International Standard Industrial Classification, ISIC) большая доля деловых услуг включены в раздел К — «Недвижимость, аренда, предпринимательская деятельность» (*Real estate, renting and business activities*), который с каждой новой редакцией все жестче разграничивается с «традиционными» финансовыми, страховыми, бизнес-услугами и услугами в сфере недвижимости. В конце прошлого века появились и продолжают активно развиваться новые, более подробные классификаторы, такие как NAICS в Северной Америке или NACE в Европе, в последней редакции которого (Rev. 2, 2008 г.) предложен интересный подход к структурированию деловых услуг.

В NACE Rev. 2 экономическая деятельность распределена по 21 разделу, два из которых ближе всего к деловым услугам: М «Профессиональная, научная и техническая деятельность» и N «Административные услуги и услуги поддержки». В раздел М входят семь подразделов: 69 «Юридическая и бухгалтерская деятельность»; 70 «Управление организациями, управленческое консультирование»; 71 «Архитектурная и инженерная деятельность; техническое тестирование и анализ»; 72 «Исследования и разработки» (ИиР); 73 «Реклама и исследование рынка»; 74 «Прочая профессиональная, научная и техническая деятельность»; 75 «Ветеринарная деятельность» (подраздел, явно выбивающийся из общего ряда). В раздел М входят шесть подразделов, содержание которых варьируется от услуг по поддержке офисов до охраны, аренды и лизинга. Некоторые из включенных в этот раздел видов деятельности (например, услуги турагентств) было бы логичнее отнести к категории бизнес-услуг, поскольку их заказчиками выступают также физические лица. Примечательно, что раздел J «Информационная и коммуникационная деятельность» объединяет подразделы, в которые преимущественно входят услуги по поддержке бизнеса, в частности, подраздел 62 «Компьютерное программирование, консультирование и смежные виды деятельности».

Важной чертой видов деятельности в составе раздела М (и подраздела 62) является высокий уровень требуемых для их осуществления профессиональной подготовки и компетенций. По данной причине эти виды деятельности называют интеллектуальными деловыми услугами (*knowledge-intensive business services, KIBS*). Внутри рассматриваемой категории обычно разделяют традиционные профессиональные услуги (*P-KIBS*), требующие организационных и нормативно-правовых компетенций (бухгалтерский учет и юридическое консультирование), и технологические услуги (*T-KIBS*), требующие специальных научных и технических знаний (компьютерные и инжиниринговые услуги). В последнее время предлагают выделять также третью категорию — креативные услуги (*C-KIBS*), включив в нее такие виды деятельности, как реклама, промышленный дизайн, архитектура и некоторые другие деловые услуги. Для их предоставления необходимы эстетические и творческие способности, равно как и соответствующие профессиональные знания.

Во многих западных странах секторы интеллектуальных деловых услуг демонстрируют более высокие темпы роста, чем иные рыночные услуги и экономика в целом (табл. 1). Недавний экономический кризис по-разному сказался на соответствующих секторах — их восстановление наблюдается в переживших кризис странах.

В работе [Miles, 2005] дан обзор основных характеристик интеллектуальных деловых услуг, включая неоспоримый факт о необычно высокой доле в них работников с высшим образованием. Конечно, необходимые для компетентного предоставления таких услуг специальные знания формируются и за пределами вузов, но для многих организаций требование о наличии соответствующего диплома у сотрудников остается обязательным. В секторе интеллектуальных услуг наблюдается повышенная по сравнению с промышленностью доля малых и средних организаций (узкоспециализированных и/или локальных ввиду потребности в личном контакте и доверии между поставщиками и потребителями), хотя здесь функционируют и крупные транснациональные компании (ТНК), зачастую взаимодействующие с транснациональными же потребителями. Кроме того, в секторе интеллекту-

Табл. 1. Доля интеллектуальных деловых услуг в экономиках ведущих стран\* (%)

		1975	1985	1995	2005	2006	2007
Добавленная стоимость	ЕС-15	4.7	6.7	8.7	11.5	11.7	12.0
	США	...	7.2	9.4	12.9	13.0	13.3
	Япония	2.3	4.3	6.1	7.7	7.8	...
Занятость	ЕС-15	4.0	5.6	8.6	11.9	12.2	12.6
	США	...	8.2	11.0	13.2	13.4	13.5
	Япония	2.9	4.9	7.1	10.6	10.9	...

\* Из-за сложности межрегиональных сопоставлений в состав интеллектуальных деловых услуг наравне с такими кодами NACE Rev. 1.1, как «Компьютерные услуги и смежные виды деятельности» (72), «Исследования и разработки» (73) и «Прочие виды предпринимательской деятельности» (74), включены также услуги аренды (71).

Источник: [European Commission, 2011, Table 2.1].

альных услуг нередко отмечается более высокая, чем в среднем по экономике доля женщин в общей численности занятых.

Поставщики интеллектуальных деловых услуг решают конкретные проблемы, порождаемые разными производственными ситуациями, в которых заказчику требуются профессиональные консультации и помощь. Часто за такими услугами предпочтительнее обратиться к сторонним организациям, чем держать собственных специалистов по соответствующим ситуациям. Подобный подход обусловлен более выгодными ценовыми условиями у внешних исполнителей, быстро меняющимися потребностями в специализированных консультациях, необходимостью свежего взгляда на проблему и т. п. Речь, в частности, может идти о следующих производственных вопросах:

- административные правила и нормы (юридические и бухгалтерские услуги);
- рынки, брендинг, связи с общественностью (маркетинг, реклама, консалтинг);
- перевозки, отслеживание и складирование товаров, оборудования и материалов (управление цепочками поставок, логистические услуги, ремонт и техническое обслуживание);
- дизайн, безопасность, эффективность и смежные вопросы в области эстетики и регулирования условий строительства и создания инфраструктуры, товаров и услуг (архитектурные и инженеринговые услуги, дизайн и т. п.);
- измерение и корректировка свойств материалов, химикатов и устройств (тестирование);
- расширение необходимых знаний в области естественных и социальных наук и по техническим вопросам (ИиР);
- конфигурация, интеграция, обслуживание и эксплуатация аппаратного и программного обеспечения для обработки информации о бизнес-процессах;
- пробелы в профессиональных навыках, взаимоотношениях в коллективе и организационной структуре (консультационные, психологические, образовательные услуги, профессиональное обучение и т. п.).

В потреблении интеллектуальных деловых услуг заметен ряд отчетливых тенденций. Перед любыми организациями рано или поздно встают социально-экономические или экологические вызовы — либо непосредственно, либо через требования соблюдать правовые предписания, издаваемые в ответ на возникающие вызовы. Новые технологии также порождают вызовы и возможности, адекватная и своевременная реакция на которые требует от организаций уникальных компетенций. Такие ситуации могут быть единичными (случайными) и меняться настолько быстро, что самым эффективным ответом на них будет привлечение квалифицированных внешних специалистов. Иногда поводом к обращению к интеллектуальным услугам служат правовые или неформальные нормы, либо внутренние конфликты, стимулирующие привлекать к решению проблемы незаинтересованные

третьи стороны. Наконец, *аутсорсинг* бизнес-услуг позволяет организациям сосредоточиться на основных направлениях своей деятельности и снизить затраты на выполнение непрофильных задач.

Решение проблем может потребовать специализированных навыков, знаний, которыми потребитель не обладает, либо генерации новых знаний для преодоления ранее не встречавшихся трудностей. О том, что поставщики интеллектуальных услуг рассматриваются именно как специалисты по решению проблем, свидетельствует определение сектора как «второй инфраструктуры знаний» в дополнение к традиционной инфраструктуре университетов и государственных лабораторий [Den Hertog, 2000]. Инновации часто сводятся к решению тех или иных проблем или к открытию более эффективных способов достижения этого, либо к использованию имеющихся знаний для создания новых возможностей и выявления латентного спроса. Интеллектуальные деловые услуги оказываются организациям, сталкивающимся с проблемами в своей текущей производственной деятельности либо заинтересованным в коммерциализации или распространении новых идей, привлекающих внимание инноваторов, политиков и ученых. Деловые услуги (как и некоторые услуги по инженерингу и тестированию) непосредственно связаны с инновационной деятельностью. Именно здесь порождаются новые знания, которые и выступают предметом услуги. Поставщики технологических интеллектуальных услуг, как правило, знакомят заказчиков с новыми методами и принципами работы, то есть выступают важным звеном инновационной системы. Даже производственные деловые услуги, которые зачастую играют серьезную роль в создании организационных инноваций, могут способствовать появлению новых технологий. Некоторые поставщики интеллектуальных услуг способны существенно помочь пользователям в разработке технологических стратегий. Так, бухгалтерские и управленческие фирмы предоставляют услуги в сфере информационных и коммуникационных технологий (ИКТ), консультируют и информируют о правовых и рыночных аспектах инновационной деятельности. Производители интеллектуальных услуг не только располагают требуемыми для решения проблем знаниями и потенциалом для создания этих знаний, но вовлекают в процесс их передачи или генерирования своих заказчиков. Таким образом, взаимодействие поставщиков и потребителей интеллектуальных услуг происходит в форме обучения (потенциально взаимного).

Потребитель интеллектуальных услуг — важный член уравнения. Неудачный выбор поставщика или недостаточно корректно сформулированная проблема могут отразиться на качестве услуг. Однако источником проблемы может стать и непонимание заказчиком необходимости тесно сотрудничать с поставщиком услуг и, по сути, участвовать в совместном производстве. Оценить масштаб несоответствия ожиданий потребителя возможностям исполнителя услуг в каждом отдельном случае непросто; сам же дисбаланс такого рода — явление распространенное<sup>1</sup>. Органам государ-

<sup>1</sup> Обзор последних тенденций представлен в работе [Miles, 2012]; анализ взаимодействия производителей с пользователями — см.: [Bettencourt et al., 2002].

ственного управления и образования следует не только осознать роль интеллектуальных деловых услуг в развитии инновационной системы, но и иметь в виду, что меры стимулирования этого сектора на национальном (а равно региональном и муниципальном) уровне не исчерпываются поддержкой соответствующих видов услуг, повышением их привлекательности для работников, подготовкой профильных кадров и т. п. Следует также обеспечить адекватное информирование потенциальных потребителей услуг о потенциальных результатах их использования и о том, как самостоятельно реализовать предоставляемые этими услугами возможности.

### Интеллектуальные деловые услуги в России

Отечественный сектор интеллектуальных деловых услуг занимает все более уверенные позиции. В советский период истории страны большинства видов услуг такого рода не существовало, а немногочисленные имевшиеся их поставщики действовали в нерыночных условиях. Аудит, маркетинг или логистика в плановой экономике считались ненужными, а узкий спектр юридических, банковских или страховых услуг производился в том объеме и по тем ценам, которые устанавливались централизованно, что исключало риски и конкуренцию. Технологические услуги в таких сферах, как ИКТ или инжиниринг, не соответствовали международным стандартам, в том числе и потому, что предоставлялись в рамках централизованных плановых цепочек создания стоимости (за исключением внутренних функций промышленных предприятий, которые реализовывались соответствующими их подразделениями).

С началом рыночных реформ деловые услуги стали важным фактором функционирования российских предприятий и организаций. Их вклад в ведущие секторы как отечественной, так и европейской экономики сопоставим с традиционными факторами производства (табл. 2). Доля работников сферы интеллектуальных услуг в России выросла практически с нуля в конце 1980-х гг. до 3.3% всех занятых в экономике страны в 2013 г.<sup>2</sup> Эта цифра может показаться скромной, так как она в несколько раз ниже среднего уровня для ЕС — около 12%. Однако европейский ландшафт неоднороден. В западноевропейских странах доля интеллектуальных услуг выше в сравнении с Центральной и Восточной Европой, чьи показатели зачастую сопоставимы с российскими [European Commission, 2014, p. 66].

Интеллектуальные деловые услуги, данные по которым собирают и обобщают как национальные, так и международные организации (см., например, табл. 2), в российских статистических публикациях почти не отражены. «Общероссийский классификатор видов экономической деятельности» (ОКВЭД) выделяет в отдельные группы и классы лишь некоторые из них, а именно аудит (74.12), инжиниринговые услуги (74.3 и отчасти 74.2), рекламу (74.4) и услуги подбора персонала (74.5). Другие коды либо объединяют услуги для бизнеса и для физических лиц (например, дизайн (74.87.4), услуги в сфере ИКТ (72) и недвижимости (70.3), юридические услуги (74.11)), либо охватывают соответствующие виды экономической деятельности не полностью (например, услуги маркетинга сводятся к исследованию рынка и опросам общественного мнения (74.13)). Таким образом, текущие статистические наблюдения сектора интеллектуальных услуг фрагментарны и дают искаженную картину. Альтернативные

Табл. 2. Структура совокупных производственных затрат компаний (%)\*

Статьи затрат	Россия				ЕС-25			
	Всего	Сельское хозяйство	Промышленность	Услуги	Всего	Сельское хозяйство	Промышленность	Услуги
Земля	0.6	13.0	0.0	0.0	0.1	6.5	0.0	0.0
Неквалифицированная рабочая сила	11.3	30.7	8.7	13.7	14.3	32.2	14.2	16.1
Квалифицированная рабочая сила	5.3	0.5	1.7	9.6	10.4	2.2	6.0	14.6
Капитал	21.4	8.0	16.4	30.9	17.7	14.2	11.1	23.9
Природные ресурсы	2.7	1.3	6.8	0.0	0.1	1.6	0.3	0.0
Сельскохозяйственная продукция	2.8	19.9	3.9	0.7	1.4	11.1	3.3	0.3
Промышленная продукция	28.8	13.4	38.2	22.3	23.6	18.4	44.7	12.1
Услуги	27.1	13.2	24.3	22.8	32.4	13.8	20.4	33.0
Всего	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

\* Доля услуг отражает средневзвешенное значение для семи сельскохозяйственных продуктов (крупы, овощи и фрукты, масличные семена и культуры, мясо и рыба, молоко и молочные продукты, растительное масло и жир, сахар), продукции пятнадцати отраслей промышленности (напитки и табачные изделия, продукты питания *n.e.c.* (not elsewhere classified — не отнесенные к другим категориям), лесное хозяйство и лесоматериалы, целлюлозно-бумажная продукция, издательская продукция, минеральные продукты, текстиль, кожаные изделия, химикаты, резиновые и пластиковые изделия, драгоценные металлы и металлы *n.e.c.*, автомобили и запчасти, транспортное оборудование *n.e.c.*, электронное оборудование, машины и оборудование, промышленная продукция *n.e.c.*) и девяти отраслей сферы услуг (электроэнергетика, торговля, морской транспорт, воздушный транспорт, коммуникации, финансовые услуги *n.e.c.*, бизнес-услуги, страхование, прочие услуги).

Источник: рассчитано по основе базы данных «Global Trade Analysis Project», март 2012 г. Режим доступа: <https://www.gtap.agecon.purdue.edu>, дата обращения 17.07.2012.

<sup>2</sup> Рассчитано по базе данных Росстата с использованием определения бизнес-услуг Евростата. Статистика бизнес-услуг классифицирована в соответствии NACE Rev. 1. До 2001 г. данные по деловым услугам включают коды NACE Rev. 1 72.10-72.60, 74.12, 74.13, 74.14, 74.20 и 74.40. Начиная с 2003 г. данные охватывают также классы 74.11, 74.30, 74.50 и 80.42. Подробнее об интеллектуальных услугах в NACE см.: [Schnabl, Zenker, 2013].

оценки этой деятельности содержатся лишь в небольшом числе исследований, почти все из которых основаны на эмпирических данных опросов. Так, в работе [Дорошенко и др., 2010] доля интеллектуальных услуг в российском ВВП по состоянию на 2007 г. оценивалась в 3–5%.

В нашей статье используются данные специализированных обследований, которые проводились в России ежегодно с 2007 по 2010 г. и охватывали 600–800 производителей интеллектуальных услуг<sup>3</sup>. Сходные в содержательном отношении, обследования отдельных лет предусматривали уникальные вопросы, и в дальнейшем изложении используются характеристики услуг, полученные на основе имеющих некоторые расхождения данных разных лет. В каждом рассматриваемом сегменте сектора интеллектуальных услуг ежегодно опрашивались 55–65 ведущих российских производителей, крупных и средних компаний — лидеров рынка<sup>4</sup>. В ходе анонимных опросов руководители характеризовали свои организации и динамику рынка в целом. Некоторые компании участвовали в нескольких обследованиях (не обязательно последовательных), что не искажает обобщенных данных. Обследовались услуги в следующих областях: реклама, маркетинг, аудит, ИКТ, подбор персонала, инжиниринг, финансовое и юридическое консультирование, девелопмент, дизайн. Этот перечень охватывает большинство секторов, которые в существующей литературе относят к интеллектуальным деловым услугам.

Отличительной чертой нашего исследования является доступ к данным не только о производителях, но и о потребителях интеллектуальных услуг, хотя сравнения конкретных участников рынка не предполагались. В 2007 и 2011 гг. параллельные обследования охватили более 700 компаний — потребителей интеллектуальных услуг (фирмы, не пользующиеся такими услугами, в обследовании не участвовали). Потребителей опрашивали об использовании всех видов интеллектуальных услуг, к которым они прибегали. Если в 2007 г. на одну компанию приходилось в среднем 4.7 услуги, то в 2011 г. — 4.2. Таким образом, всего от потребителей было получено около 3 300 анкет. Предварительную базу для проведения и анализа результатов обследований составили структурированные интервью, которые ежегодно проводились как минимум с шестью экспертами — представителями каждого сегмента сектора интеллектуальных услуг. Эксперты отбирались из числа руководителей ведущих компаний-производителей. В ходе интервью обсуждались предварительные научные гипотезы, методы оценки количественных ответов участников массового анкетирования и общие подходы к интерпретации результатов.

Исследование позволило установить, что до начала недавнего кризиса темпы роста сектора интеллектуальных услуг достигали 20–25% в год — значительно выше среднего для всей экономики уровня<sup>5</sup>. Резкий обвал рынка в 2009 г. привел к сжатию спроса на интеллектуальные услуги со стороны вынужденных сокращать издержки организаций-заказчиков. Возможно, некоторыми потенциальными потребителями интеллектуальные услуги все еще рассматривались как некая новомодная роскошь. По нашим оценкам, в 2009 г. российский сектор интеллектуальных услуг сжался на 13%, тогда как последующее восстановление оказалось неровным и неуверенным (табл. 3).

### Заказчики, сопроизводство и инновационная деятельность

В работе [Tether et al., 2001] на материале обследований, проведенных в Германии, рассматриваются межфирменные и межсекторальные различия внутри сферы услуг, в том числе интеллектуальных деловых, по степени стандартизации либо индивидуализации

Табл. 3. Годовой прирост российского рынка интеллектуальных деловых услуг после кризиса (агрегированные ответы, %)

Вопрос: «Пожалуйста, оцените прирост вашего рынка в прошлом году»

Секторы	2009	2010	2011	2012	2013	2008 к 2013
Всего	-12.5	3.2	4.3	1.4	3.1	-1.6
Реклама	-17.2	0.0	1.1	-2.3	6.3	-13.1
Услуги маркетинга	-15.2	2.6	-0.3	-0.5	3.3	-10.9
Аудит	-12.8	-0.6	-2.4	4.3	-2.3	-13.8
Услуги в области ИКТ	-9.3	9.0	20.5	-1.0	6.0	25.0
Подбор персонала	-14.3	4.3	-4.2	4.0	2.4	-8.8
Инжиниринг	-19.8	-3.9	11.0	-1.1	0.7	-14.7
Финансовый консалтинг	-5.2	12.7	16.8	0.9	1.1	27.3
Юридический консалтинг	0.1	9.4	-1.6	7.7	7.0	24.2
Управление недвижимостью	-17.8	-2.3	1.2	8.4	3.4	-8.9
Дизайн	-14.3	-0.3	6.2	2.3	1.3	-5.9
Среднегодовой прирост ВВП (в ценах 2008 г.)*	-7.8	4.5	4.3	3.4	1.3	5.3

\* Данные о динамике ВВП взяты из базы данных Росстата (режим доступа: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/accounts/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/accounts/#), дата обращения 30.10.2014).

Источник: опросы ИСИЭЗ НИУ ВШЭ и РОМИР среди производителей интеллектуальных услуг за соответствующие годы.

<sup>3</sup> Обследования были подготовлены Институтом статистических исследований и экономики знаний (ИСИЭЗ) НИУ ВШЭ и выполнены исследовательским центром РОМИР по оригинальной методике с использованием специально разработанных анкет.

<sup>4</sup> Обследование отечественного рынка интеллектуальных деловых услуг в 2007 г. продемонстрировало его высокую концентрацию и примерное соответствие принципу Парето: на долю 20% компаний приходится порядка 80% рынка. Респонденты для обследования выбирались из 200 компаний с наибольшим оборотом в каждом сегменте. Хотя некоторых из них привлекались к опросам более одного раза, обследования не являются панельными. Данные представлялись анонимно и не порождали эффектов от повторного участия. Иностраные компании не были включены в обследование, поскольку, как подтвердили наши экспертные интервью, присутствующие на российском рынке крупные ТНК предоставляют высоко стандартизованные услуги. Российские компании конкурируют с иностранными игроками, в частности за счет большей персонализации услуг. На рынке массовых услуг, однако, отечественные компании в большинстве случаев остаются неконкурентоспособными.

<sup>5</sup> По данным Росстата, в 2000–2008 гг. среднегодовой прирост ВВП составлял порядка 7% (режим доступа: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/accounts/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/accounts/#), дата обращения 30.10.2014).

(вар.: персонализации, кастомизации<sup>6</sup>) предоставляемых ими услуг. Стандартизация означает оказание большого объема практически идентичных услуг, что обеспечивает экономию на масштабе. Однако стандартные услуги часто не подходят к решению конкретных задач, имеющих специфические и/или критически важные особенности. Разобраться в проблеме часто стоит поставщику услуг немалых усилий, а углубленный анализ проблемы может привести к изменению взглядов заказчика, равно как и производителя, на причины ее возникновения. Заказанная услуга, которая и состоит в решении проблемы, разрабатывается индивидуально в соответствии с запросами конкретного потребителя. Подобная «тонкая настройка» — сложнейший в интеллектуальном отношении, знаниеемкий процесс, который невозможно разложить на последовательность стандартных операций<sup>7</sup>. Такого рода гетерогенные услуги требуют привлечения высококвалифицированных, творческих специалистов, что важно учитывать при анализе инновационного потенциала данного сектора. В статье [Tether et al., 2001] показано, что в некоторых сегментах сектора услуг высокий уровень стандартизации сочетается с низким уровнем инновационной активности (включая как процессные, так и сервисные инновации).

В ходе российского обследования 2011 г. компаниям — производителям интеллектуальных услуг задавался вопрос о репликации, диссеминации сервисных инноваций (табл. 4). Как ни удивительно, более 40% услуг *никогда* не реплицировались для других заказчиков. Еще 24% услуг тиражировались *редко*. Лишь 10% услуг, по оценкам респондентов, *воспроизводились часто*. Учитывая, что выборка нашего обследования не была случайной, мы не будем подробно вдаваться во внутрисекторальные различия, лишь отметим, что доля «часто тиражируемых» услуг варьируется в разных сегментах очень сильно — от немногим более 3% до 18%. Доля «никогда не тиражируемых» услуг колеблется от 23% до более чем 47%. Причем предельные значения этих показателей пришлось на разные сегменты рынка, что лишний раз доказывает разнородность интеллектуальных услуг как между отдельными сегментами, так и внутри каждого из них.

Годом ранее, в 2010 г., мы попросили производителей интеллектуальных услуг указать доли услуг разной степени стандартизации в общем объеме продаж. Услуги были разделены на три категории: полностью персонализированные (уникальные, высокоиндивидуализированные услуги без возможности повторного использования), частично персонализированные (индивидуализированная «оболочка» услуги при стандартном «ядре») и полностью стандартизованные (услуги, оказываемые разным заказчикам с незначительными корректировками или адаптацией, в том числе допускающие повторное использование

Табл. 4. **Репликация инноваций**  
(удельный вес респондентов, выбравших соответствующий вариант ответа, в общей численности опрошенных, %)

**Вопрос: «Как часто в ходе совместной работы с заказчиком удается увидеть, “подсмотреть” у него и/или придумать новшества, а потом использовать их в работе с другими заказчиками?»**

Секторы	Варианты ответа			
	часто	иногда	редко	никогда
Всего	9.3	25.6	23.6	41.5
Реклама	10.4	23.3	22.1	44.2
Услуги маркетинга	18.0	23.0	27.9	31.1
Аудит	4.8	30.6	24.3	40.3
Услуги в области ИКТ	3.4	43.3	18.3	35.0
Подбор персонала	6.8	16.9	30.5	45.8
Инжиниринг	5.8	32.6	38.5	23.1
Финансовый консалтинг	13.0	20.4	22.2	44.4
Юридический консалтинг	11.7	11.7	15.0	61.6
Управление недвижимостью	10.9	29.1	12.7	47.3
Дизайн	8.1	25.8	25.8	40.3

Источник: опрос ИСИЭЗ НИУ ВШЭ и РОМИР среди компаний — производителей интеллектуальных услуг, 2011 г.

(например, продажа готовых отчетов, информационных справок и т. п.), коробочный продукт (*full packaged product*). Из табл. 5 видно, что более четверти от общего числа услуг были *полностью* персонализированы. Компании, сообщившие о крайне высоком и крайне низком уровне стандартизации своих услуг, обнаружены во всех сегментах, а в некоторых большинство производителей сообщили о незначительной доле стандартизированных услуг. В одних случаях разброс степени индивидуализации услуг был гораздо шире, в других — компании демонстрировали преимущественно склонность к стандартизации, в частности на рынке технологических услуг, прежде всего связанных с ИКТ. Меньший уровень стандартизации характерен для услуг инжиниринга, юридического консалтинга и дизайна, где компании занимаются активной кастомизацией стандартных продуктов<sup>8</sup>. Значительно реже индивидуализируются услуги маркетинга и финансового консалтинга.

Таким образом, российский сектор интеллектуальных услуг характеризуется их индивидуализацией, а высокий уровень стандартизации не является нормой, по крайней мере среди ведущих производителей (малые и узколокализованные фирмы предположительно предоставляют более стандартные и более простые услуги). Из этого следует вывод об инновационности большей части предоставляемых услуг, то есть речь идет о новых продуктах, созданных в результате

<sup>6</sup> Между этими двумя подходами, однако, можно найти значимые различия. В случае персонализации речь идет об адаптации существующих услуг к потребностям конкретного клиента, например, конфигурации стандартных баз данных в зависимости от их назначения. В этом случае готовые продукты отличаются друг от друга лишь в деталях. Индивидуализация услуг предполагает более оригинальное решение применительно к проблеме, которая стоит перед конкретным заказчиком. Вместе с тем, в литературе эти термины используются и как взаимозаменяемые.

<sup>7</sup> В то же время поставщики интеллектуальных деловых услуг вполне могут пользоваться разработанными приемами управления проектами и различными справочниками на стадиях анализа проблемы, разработки и реализации услуг.

<sup>8</sup> О предоставлении заказчикам полностью стандартных услуг наряду с нестандартными сообщили значительное количество юридических фирм.

Табл. 5. **Уровень стандартизации интеллектуальных деловых услуг в России** (удельный вес респондентов, выбравших соответствующий вариант ответа, в общей численности опрошенных, %)\*

**Вопрос: «Возьмите количество заказов по всем вашим клиентам за 100% и распределите их по степени стандартизации по шкале от 1 до 3, где 1 — полностью стандартизированная услуга, а 3 — абсолютно уникальная, сформированная «под клиента»»**

Секторы	Степень стандартизации услуг		
	Стандартные	Персонализированная «оболочка» на базе стандартного «ядра»	Персонализированные
Всего	36.1 (32.6)	39.2 (31.1)	24.5 (29.6)
Реклама	30.5 (30.9)	43.6 (31.6)	25.3 (28.1)
Услуги маркетинга	42.0 (32.5)	43.5 (31.2)	14.4 (19.5)
Аудит	45.2 (32.9)	33.4 (29.0)	22.5 (27.6)
Услуги в области ИКТ	43.8 (28.6)	39.0 (26.0)	17.6 (18.0)
Подбор персонала	38.7 (30.2)	44.4 (26.8)	18.2 (19.7)
Инжиниринг	34.8 (38.5)	30.6 (32.5)	35.0 (39.0)
Финансовый консалтинг	34.5 (31.2)	51.0 (33.6)	14.6 (23.6)
Юридический консалтинг	32.9 (35.5)	28.5 (30.9)	38.2 (39.1)
Управление недвижимостью	33.5 (35.5)	41.9 (36.0)	21.6 (27.8)
Дизайн	25.4 (26.1)	36.2 (28.0)	38.2 (33.1)

\* Указаны средневзвешенные значения; в скобках — стандартное отклонение.  
Источник: опрос ИСИЭЗ НИУ ВШЭ и РОМИР, 2010 г.

взаимодействия производителей с конкретными заказчиками. Не менее четверти от общего количества произведенных услуг не являются ни стандартными, ни полностью индивидуализированными.

Индивидуализация услуги с неизбежностью предполагает ту или иную степень совместного производства (сопроизводства) с заказчиком, от которого требуется, по меньшей мере, информация об источниках проблем в его бизнес-процессах. Чаще всего потребитель вступает в содержательный и продолжительный диалог с производителем о сути проблемы и ее возможных адекватных решениях, как в самом общем приближении, так и в практическом приложении, — через разработку и тестирование типовых вариантов ее преодоления.

Под сопроизводством понимается участие потребителя услуг в решении возникших у заказчика проблем. Для этого могут потребоваться не только интеллектуальные деловые, но и традиционные виды услуг. Та или иная степень вовлечения требуется от потребителей во многих случаях. Иногда бывает достаточно просто физического присутствия, но часто от заказчика ждут важной информации и активного взаимодействия с поставщиком услуги или иными заказчиками. Это обстоятельство может затруднить оценку производительности труда при оказании услуги: следует ли

учитывать трудозатраты потребителя наряду с трудозатратами сотрудников компании-производителя или нет? Как оценить инновации, которые изменяют разделение труда между поставщиком и пользователем услуг? Организация-потребитель, как правило, должна предоставить поставщику деловых услуг информацию, необходимую для оказания заказанной услуги. По мере конфигурирования и адаптации услуги к потребностям заказчика происходит активный взаимный обмен информацией, в результате чего обе стороны приобретают полезный опыт [Doroshenko, 2012; Miles, 2012].

Сопроизводство может быть как более, так и менее эффективным. Эффективное сопроизводство обеспечивает высокое качество услуг и, как правило, удовлетворяет заказчика, который получает полезный опыт и увеличивает собственный инновационный потенциал. Поскольку опыт приобретается в процессе взаимодействия с производителем, успешное использование внешних источников специальных знаний повышает вероятность повторного обращения за интеллектуальными услугами. При плохо организованном сопроизводстве полученные услуги могут не соответствовать потребностям заказчика. Негативный опыт приобретения низкокачественных интеллектуальных услуг может отвлечь потребителя от дальнейшего их использования либо вынудить прервать отношения с конкретным поставщиком. Вместе с тем, такой опыт мог бы стать стимулом к более эффективной организации сопроизводства в будущем, если заказчик сочтет, что тесное сотрудничество обеспечило бы повышение качества результатов.

Сопроизводство может оказаться неэффективным по ряду причин, например, из-за ухода ключевых сотрудников в критический момент, непредвиденных организационных препятствий, неадекватности управленческих процедур и т. п. Чаще же всего к негативным следствиям ведет недостаток у потребителя опыта и понимания им сути интеллектуальных услуг. Потребитель иногда ошибочно воспринимает полученные им услуги как однородные (стандартизированные), поскольку не отличает их от тех, что предлагаются на рынке другим клиентам. Мы называем это эффектом «мутного стекла», которое не позволяет различать на первый взгляд схожие, но все же в деталях различные объекты, а в случае с услугами — понимать, что услуги могут быть на самом деле кастомизированы, но казаться стандартными.

Опыт сопроизводства интеллектуальных услуг был проанализирован на российском материале. Мы предложили компаниям-производителям оценить уровень участия заказчиков в производстве услуг по шкале от 1 (минимальное участие, когда заказчик предоставил лишь техническое задание) до 10 (максимальное участие, то есть совместная реализация проекта). В табл. 6 представлены данные опросов 2007 и 2011 гг. В большинстве сегментов оценка уровня сопроизводства превышает 6 из 10, иными словами, потребители склонны к довольно активному участию в сопроизводстве заказанных ими услуг. Чуть менее трети (30%) поставщиков интеллектуальных услуг в обоих опросах оценили участие своих заказчиков на уровне 8–10. В целом оба

**Табл. 6. Сопроизводство интеллектуальных деловых услуг в России (оценка в баллах)\***

**Вопрос:** «Пожалуйста, оцените по 10-балльной шкале среднюю степень вовлеченности ваших заказчиков в проекты, степень “сoproизводства” услуги заказчиком, где 1 — постановка задачи и полное устранение до презентации результатов работы, а 10 — полная вовлеченность, тесная работа в рабочих группах, вплоть до выполнения части работы заказчиком»

Секторы	2007	2011
Всего	6.1 (2.4)	6.3 (2.4)
Реклама	5.2 (2.4)	5.9 (2.2)
Услуги маркетинга	6.1 (2.1)	6.0 (2.3)
Аудит	5.6 (1.8)	7.3 (2.6)
Услуги в области ИКТ	6.4 (2.4)	6.2 (2.6)
Подбор персонала	5.7 (3.1)	6.2 (2.2)
Инжиниринг	6.2 (2.4)	6.2 (2.1)
Финансовый консалтинг	7.0 (1.7)	6.5 (2.5)
Юридический консалтинг	5.6 (2.5)	6.0 (2.6)
Управление недвижимостью	6.3 (2.7)	6.4 (2.6)
Дизайн	6.5 (2.6)	6.2 (2.4)

\* Указаны средневзвешенные значения; в скобках — стандартное отклонение.

Источник: опросы ИСИЭЗ НИУ ВШЭ и РОМИР среди компаний — производителей интеллектуальных услуг, 2007 и 2011 г.

опроса дали сходный результат; изменения обычно незначительны, несмотря на экономический спад<sup>9</sup>. Возможно, это объясняется тем, что ряд компаний-производителей были вынуждены переключиться на более простые услуги, а другие в условиях сжатия рынка стремились максимально подстроиться под заказчиков, вовлекая их в процесс сопроизводства.

Участникам опроса был также задан вопрос о качестве сопроизводства и факторах, обусловивших

недостаточно высокий его уровень. В 2011 г. менее половины российских производителей интеллектуальных услуг (46.5%) оценили участие заказчиков в сопроизводстве, как «максимальное, с высокой эффективностью». Основная часть респондентов, оценивших такое участие как «неэффективное», связали это с нежеланием или неспособностью заказчиков активно участвовать в совместной работе и с непониманием целесообразности сопроизводства (табл. 7).

Нередко потребители не понимают важности сотрудничества, хотя участие в сопроизводстве услуги отвечает их собственным интересам. В работе [Bettencourt et al., 2002] предложены рекомендации для поставщиков интеллектуальных услуг по более эффективной «мобилизации» заказчиков. Российские данные свидетельствуют о разнице в восприятии уровня индивидуализации и важности сопроизводства среди заказчиков и исполнителей, что подтверждает справедливость нашей гипотезы «мутного стекла». Поставщики и потребители по-разному рассматривают уровень индивидуализации интеллектуальных услуг (табл. 8). Во всех сегментах этого сектора производители в среднем оценили долю стандартизированных услуг ниже, чем потребители.

Как видим, потребители оценивают уровень индивидуализации услуг ниже, чем производители (хотя оценка поставщиков, по идее, должна основываться на более профессиональном понимании соответствия услуг конкретным потребностям заказчиков). Такая асимметрия восприятия отличается от известной концепции асимметрии информации, согласно которой услуга ненаблюдаема до тех пор, пока не будет полностью предоставлена, а потому потребитель менее способен оценить ее качество, чем производитель<sup>10</sup>. Концепция асимметрии информации не связана с рыночной информацией, а лишь с теми сведениями, кото-

**Табл. 7. Причины неэффективного сотрудничества заказчика и исполнителя интеллектуальных деловых услуг (удельный вес респондентов, выбравших соответствующий вариант ответа, в общей численности опрошенных, %)**

**Вопрос:** «Почему не удалось добиться надлежащего уровня и качества сопроизводства?»

Варианты ответа	Секторы										
	Всего	Реклама	Услуги маркетинга	Аудит	Услуги в области ИКТ	Подбор персонала	Инжиниринг	Финансовый консалтинг	Юридический консалтинг	Управление недвижимостью	Дизайн
Заказчик не желает участвовать в сопроизводстве по принципу: «Я плачу деньги — работать должен исполнитель»	31.9	28.1	34.5	33.3	32.3	22.6	17.4	28.6	28.6	42.3	45.7
Заказчик понимает, что от него требуется участие в сопроизводстве, но недостаток опыта/квалификации сотрудников заказчика не позволяет им эффективно сопроизводить	30.8	28.1	34.5	25.0	32.3	16.1	56.5	33.3	52.4	23.1	20.0
Заказчик в принципе не желает участвовать в сопроизводстве по соображениям экономии: не хочет тратить свои ресурсы и время сотрудников	18.7	15.6	10.3	20.8	16.1	25.8	13.0	33.3	9.5	15.4	25.7
Заказчик не понимает, зачем от него требуется участие в сопроизводстве	9.8	25.0	6.9	12.5	12.8	16.1	8.7	0.0	4.8	3.8	2.9
Заказчик не желает участвовать в сопроизводстве, так как не хочет делиться информацией о своей компании из соображений конфиденциальности	8.8	3.2	13.8	8.4	6.5	19.4	4.4	4.8	4.7	15.4	5.7

Источник: опрос ИСИЭЗ НИУ ВШЭ и РОМИР среди компаний — производителей интеллектуальных услуг, 2011 г.

<sup>9</sup> Поскольку мы не располагаем данными панельных обследований, то не можем проверить гипотезу о росте нестабильности на уровне фирм, хотя считаем это маловероятным.

<sup>10</sup> В маркетинге услуг часто используется сходная концепция «невозможности демонстрации».

Табл. 8. **Уровень стандартизации услуг в России по оценке поставщиков и потребителей\***

**Вопрос: «Какой была доля стандартных услуг в общем объеме оказанных/заказанных вашей компанией?»**

Секторы	Поставщики		Потребители	
	Доля (%)	N	Доля (%)	N
Всего	47.0 (32.2)	612	54.6 (23.0)	2422
Реклама	45.8 (28.6)	68	52.8 (22.8)	515
Услуги маркетинга	36.5 (29.2)	59	54.8 (22.2)	187
Аудит	60.4 (28.4)	62	59.6 (22.0)	256
Услуги в области ИКТ	59.7 (29.0)	63	59.3 (22.5)	283
Подбор персонала	40.5 (34.9)	53	56.1 (23.6)	236
Инжиниринг	47.0 (27.6)	60	52.8 (21.2)	196
Финансовый консалтинг	59.2 (29.9)	63	61.1 (23.5)	139
Юридический консалтинг	50.1 (32.9)	53	52.5 (25.8)	210
Управление недвижимостью	48.4 (33.4)	63	53.1 (21.7)	164
Дизайн	23.5 (29.8)	68	46.6 (21.8)	236

\* В скобках — стандартное отклонение. N для производителей означает количество фирм, которое соответствует числу ответов, так как респондентов опрашивали лишь по одному виду оказываемых услуг. Для потребителей N означает количество ответов. Поскольку каждого потребителя опрашивали обо всех заказываемых услугах, то сумма ответов потребителей значительно превышает таковую для компаний (в 2007 г. потребители приобретали в среднем 4.2 услуги).

Источник: опрос ИСИЭЗ НИУ ВШЭ и РОМИР среди компаний — производителей и потребителей интеллектуальных услуг, 2007 г.

рыми располагают оба участника сделки<sup>11</sup>. Концепция асимметрии восприятия подразумевает наличие иных аналогичных услуг (и товаров), доступных другим потребителям на рынке. Заказчик может иметь полную информацию об оказанной ему услуге и при этом считать ее идентичной услугам, предоставленным другим потребителям, о чем он осведомлен лишь частично. В результате, как уже отмечалось, потребители индивидуализированных услуг могут заблуждаться, полагая, что приобрели стандартные услуги.

Асимметрия восприятия возникает в силу разной степени информированности о процессе оказания услуги, в отличие от собственно услуги как продукта. С точки зрения производителей интеллектуальных услуг, досконально знающих технологию их предоставления, заказчики зачастую недооценивают уровень персонализации данного процесса. Они не располагают полной информацией о формах, методах организации работы и совокупности составляющих услугу действий, хотя очень хорошо осведомлены о ее характеристиках и свойствах. Оценивая уровень стандартизации, потребители сравнивают приобретенную услугу со своими субъективными представлениями об аналогичных услугах («услугах с тем же названием»), оказанных

другим потребителям. Здесь и срабатывает описанный выше искажающий эффект «мутного стекла».

Следует отметить, что асимметрия информации и асимметрия восприятия могут проявляться одновременно. Чтобы оценить степень индивидуализации продукта, его необходимо сравнить с другими предложениями на рынке, более или менее соответствующими запросу данного конкретного заказчика. Как правило, подобное сравнение оказывается невозможным: потребитель не может заранее сравнить одни услуги с другими и оценить их релевантность своим запросам, а значит не может достоверно судить о том, насколько полученная им услуга была кастомизирована — это обстоятельство остается для него непрозрачным. Пониманию уровня индивидуализации услуг может способствовать устранение асимметрии в распределении информации между производителем и потребителем за счет увеличения прозрачности всего процесса. Это ослабит асимметрию восприятия, но не гарантирует полную эквивалентность имеющейся в распоряжении сторон информации, поскольку данный вид асимметрии порожден недостатком сведений обо всем ассортименте услуг, (потенциально) доступных на рынке. Итак, элиминировать асимметрию информации в будущем или в ходе оказания услуги можно путем передачи знаний и навыков от производителя к потребителю в процессе сопроизводства, что параллельно ведет к ослаблению асимметрии восприятия<sup>12</sup>.

Заказчики, имеющие опыт потребления интеллектуальных услуг, предположительно глубже понимают специфику кастомизации и адекватно оценивают ее важность для эффективного сопроизводства. Для оценки влияния предшествующего опыта на квалификацию сопроизводителей мы разделили потребителей услуг на две группы:

- *опытные потребители*, использовавшие различные услуги в течение трех последних лет выше среднего количества (58.1% выборки);
- *неопытные потребители*, количество потребленных услуг которыми не достигает среднего значения (оставшиеся 41.9% выборки).

В среднем неопытные (в нашей трактовке) потребители оценивают уровень персонализации услуг на 10% ниже, чем опытные. Такого рода мнения сильно зависят от количества ранее приобретенных услуг (коэффициент корреляции Пирсона равен 0.61). Это подтверждает гипотезу о том, что опыт потребления услуг элиминирует эффект «мутного стекла»: чем больше разнообразных услуг используют потребители, тем лучше они их дифференцируют. Напротив, 61% неопытных потребителей полагают, что все услуги с одинаковым названием являются стандартными.

Сопроизводство призвано адаптировать услуги к потребностям конкретных заказчиков и убедить их в полезности самой услуги<sup>13</sup>. Для определения значимости предшествующего опыта мы попросили рес-

<sup>11</sup> Тип информации, асимметрично воспринимаемой участниками сделки, может различаться. Это могут быть данные о трудовых затратах, технологии, качестве услуг и т. п. Речь идет в любом случае об информации, которой располагает один участник сделки, но не обладает другой.

<sup>12</sup> «Мутное стекло» никогда не проясняется полностью, тем не менее сопроизводство укрепляет уверенность потребителей в том, что предоставленная им услуга была индивидуализированной и, следовательно, не является репликой других предложений на рынке.

<sup>13</sup> Неэффективное сопроизводство не означает, что услуга не будет использована: заказчик может счесть полезной и в полной мере применить даже услугу, оказанную в неоптимальных условиях сотрудничества между сторонами. Однако обратное — несправедливо: неполное применение услуги всегда свидетельствует о некачественном сопроизводстве. Разумеется, бывают и исключения: например, если ключевые сотрудники фирмы-заказчика уходят из компании, процесс сопроизводства услуги не успеет отразиться на опыте работников, пришедших им на смену.

пондентов указать долю потребителей, не сумевших полностью применить оказанную им услугу (таковых оказалось в среднем, по оценкам производителей, 26.5%, потребителей — 24.5%), и объяснить, почему услугой не удалось надлежащим образом воспользоваться (табл. 9). Подавляющее число респондентов — свыше 50% производителей и 60% потребителей услуг — сообщили, что услуги либо не полностью соответствовали потребностям заказчиков, либо последние на самом деле в этих услугах не нуждались. Оба эти ответа могут свидетельствовать о неэффективном сопроизводстве услуг. В среднем более 40% потребителей считают, что оплатили услуги, не соответствовавшие их потребностям. Разброс этого показателя очень велик: от 10% для услуг дизайна до 80% — для инжиниринговых услуг.

Если сопроизводство способствует «тонкой настройке» услуги, то негативный опыт пользования ею может стать как свидетельством неэффективности кооперации поставщика и заказчика, так и стимулом к оптимизации сотрудничества в будущем. Из четырех основных причин неэффективности сопроизводства (см. табл. 7 выше) корректировке не поддается лишь один — уровень компетентности заказчиков, обуславливающий около 30% случаев неудачного сопроизводства услуг. Оставшиеся 70% связаны с нежеланием потребителей участвовать в совместном производстве, стремлением сэкономить время и ограничить распространение конфиденциальной информации о своем бизнесе. Все собственные недоработки подобного рода заказчик вполне может устранить, а значит, даже клиенты с негативным предшествую-

щим опытом имеют шансы добиться в перспективе более удовлетворительных результатов.

### Интеллектуальные услуги как драйвер инноваций

Проблемы сопроизводства и индивидуализации интеллектуальных услуг касаются и такой актуальной области, как инновационная деятельность. Мы уже имели возможность убедиться в том, что производители интеллектуальных услуг входят в круг важнейших участников инновационных систем, хотя для российского контекста это и не столь характерно.

В ходе взаимоотношений с поставщиками потребители услуг обретают новое видение собственного бизнеса. Интервью с представителями компаний-производителей свидетельствуют, что на старте взаимодействия с контрагентом заказчик редко представляет, что именно ему нужно, руководствуясь лишь самой общей, смутной, картиной желаемого результата. В частности, распространены пожелания типа «Мне нужно, чтобы вы занялись маркетингом и продвинули мой новый продукт» или «Нам нужен человек на должность менеджера проектов». Нечетко определенные потребности затрудняют индивидуализацию услуг. Конкретизация параметров услуг производителями происходит не только при обсуждении условий сотрудничества с заказчиком, но зачастую и на более поздних этапах.

К основным способам улучшения представлений заказчиков о собственном бизнесе мы отнесли следующие:

Табл. 9. Основные причины недоиспользования интеллектуальных деловых услуг (удельный вес респондентов, выбравших соответствующий вариант ответа, в общей численности опрошенных, %)\*

Вопрос: «Как вы считаете, почему услуги были применены не полностью? Выберите один вариант ответа»

Варианты ответа	Секторы											
	Всего	Реклама	Услуги маркетинга	Аудит	Услуги в области ИКТ	Подбор персонала	Инжиниринг	Финансовый консалтинг	Юридический консалтинг	Управление недвижимостью	Дизайн	
Услуги были ненадлежащего качества	И	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	З	11.2	10.0	8.1	0.0	0.0	9.1	0.0	0.0	8.3	50.0	20.0
Не удалось учесть потребности конкретной компании-потребителя	И	19.4	16.7	21.1	0.0	20.0	25.0	23.1	41.7	20.0	9.1	10.0
	З	40.5	45.0	56.8	61.5	42.9	36.5	80.0	25.0	33.3	16.7	10.0
Услуга не подошла	И	35.8	33.3	31.6	9.1	40.0	20.0	38.5	41.7	60.0	72.7	40.0
	З	22.8	15.0	10.8	0.0	57.1	27.3	0.0	37.5	25.0	33.3	20.0
Соответствующие подразделения компании-заказчика не справились с внедрением	И	19.4	27.7	21.1	27.3	20.0	25.0	23.1	8.3	0.0	9.1	10.0
	З	15.7	20.0	18.9	23.1	0.0	27.3	0.0	25.0	16.7	0.0	30.0
Руководство компании не контролировало внедрение	И	17.2	5.6	15.7	54.5	13.3	25.0	7.7	8.3	20.0	0.0	30.0
	З	9.8	10.0	5.4	15.4	0.0	0.0	20.0	12.5	16.7	0.0	20.0
Другое	И	8.2	16.7	10.5	9.1	6.7	5.0	7.6	0.0	0.0	9.1	10.0
	З	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

\* Для каждого варианта ответа в таблице указан процент выбравших его респондентов, где верхняя цифра отражает ответы исполнителей услуг (И), а нижняя — ответы заказчиков услуг (З); прочерк означает, что соответствующий вариант ответа отсутствовал в анкете.

Источник: опрос ИСИЭЗ НИУ ВШЭ и РОМИР среди компаний — производителей и потребителей интеллектуальных услуг, 2010 г.

1. Отвечая на вопросы поставщиков услуг, заказчики начинают лучше понимать собственные потребности и ситуацию, в которой находится их компания. (Один из представителей компании — производителя услуг в ходе интервью привел типичный ответ заказчика на любой вопрос на начальном этапе сотрудничества: «Мы никогда об этом не задумывались».)

2. В ходе кооперации потребители получают новую информацию о своем бизнесе от производителей услуг — юристов, финансовых консультантов, маркетологов, кадровых агентств и т. п.

3. Общение с производителями услуг открывает новые возможности, о потенциале которых заказчики не знали прежде. Например, кадровые агентства не только подбирают кандидатов на имеющиеся вакансии, но могут предложить альтернативные формы занятости; агентства недвижимости проводят виртуальные 3D-туры внутри офисных зданий и вокруг них и т. д.

4. Заказчики учатся точнее ставить задачи. Это происходит, например, через осознание принципиальной нереализуемости исходных идей, которые могут противоречить закону, превосходить технические возможности или вызывать мощное сопротивление. Заказчики учатся эффективнее распоряжаться временем, ставя перед собой и исполнителями достижимые цели.

Итак, сопроизводство услуг может способствовать повышению квалификации потребителей услуг. Они могут лучше понять свой собственный бизнес и приобрести непрофильные знания. Через сопроизводство потребители могут приобщиться и к инновационной деятельности, особенно если заказывают кастомизированные услуги. Опыт знаниеемкой деятельности в процессе сопроизводства ведет к росту собственного инновационного потенциала компаний-заказчиков, что подтверждают результаты наших опросов. В табл. 10 приведены ответы потребителей о внешних эффектах использования интеллектуальных услуг. Результаты опросов отражают усиление общей склонности к инновациям компаний-потребителей.

Две трети респондентов отметили рост склонности своих компаний к инновациям в результате использования интеллектуальных услуг и участия в их производстве. Максимальный эффект, как вытекает из опроса, дают маркетинговые услуги — по мнению заказчиков, они стимулировали рост склонности к инновациям у более чем 80% фирм-потребителей. Услуги в сфере дизайна, ИКТ и рекламы оказали положительный эффект на 70% их потребителей. Менее выражено влияние юридических услуг — о наличии позитивных изменений сообщили чуть менее половины потребителей. Характерно, что отрицательное влияние проявилось у менее чем одного процента респондентов (для нескольких видов услуг этот показатель равнялся нулю).

В табл. 11 приведены ответы тех 66% респондентов, которые признали, что потребление интеллектуальных услуг способствовало повышению их склонности к инновациям. Им было предложено оценить интенсивность данного эффекта по шкале от 1 (слабый эффект) до 3 (радикальный эффект). Свыше половины опрошенных сообщили о значительном изменении склонности к инновациям в их компаниях в результате

Табл. 10. **Влияние использования интеллектуальных услуг на склонность потребителей к инновациям (удельный вес респондентов, выбравших соответствующий вариант ответа, в общей численности опрошенных, %)**

**Вопрос: «Как потребление интеллектуальных услуг влияет на склонность к инновациям в вашей компании?»**

Секторы	Варианты ответа		
	Положительно	Отрицательно	Никак
Всего	65.8	0.8	33.4
Реклама	73.4	0.7	25.9
Услуги маркетинга	81.9	0.9	17.2
Аудит	56.1	1.5	42.4
Услуги в области ИКТ	73.7	0.0	26.3
Подбор персонала	63.4	0.0	36.6
Инжиниринг	61.2	0.0	38.8
Финансовый консалтинг	64.6	0.0	35.4
Юридический консалтинг	47.7	2.5	49.8
Управление недвижимостью	47.1	1.5	51.4
Дизайн	72.0	0.0	28.0

Источник: опрос ИСИЭЗ НИУ ВШЭ и РОМИР среди компаний — потребителей интеллектуальных услуг, 2011 г.

Табл. 11. **Влияние опыта использования интеллектуальных услуг на заказчиков, отмечающих положительный эффект их потребления на свою склонность к инновациям**

**Вопрос: «Оцените по 3-балльной шкале, насколько у вашей компании изменяется склонность к инновациям после опыта пользования маркетинговыми услугами, где 1 — повышается в небольшой степени, а 3 — заметны радикальные перемены»**

Секторы	Оценка степени влияния (удельный вес респондентов, выбравших соответствующий вариант ответа, в общей численности опрошенных, %)			Средневзвешенное значение (баллов)
	1	2	3	
Всего	9.3	33.0	57.7	2.5
Реклама	8.4	33.7	57.9	2.5
Услуги маркетинга	11.4	38.6	50.0	2.4
Аудит	9.6	44.7	45.7	2.4
Услуги в области ИКТ	11.0	26.4	62.6	2.5
Подбор персонала	7.7	38.5	53.8	2.5
Инжиниринг	17.1	22.9	60.0	2.4
Финансовый консалтинг	12.2	22.0	65.8	2.5
Юридический консалтинг	1.9	26.4	71.7	2.7
Управление недвижимостью	18.5	33.3	48.2	2.3
Дизайн	4.5	28.8	66.7	2.6

Источник: опрос ИСИЭЗ НИУ ВШЭ и РОМИР среди компаний — производителей интеллектуальных услуг, 2011 г.

пользования интеллектуальными услугами. В целом позитивное влияние потребления услуг оценивается в 2.5 балла из 3 возможных. Самый радикальный эффект наблюдается в секторах дизайнерских, юридических и ИКТ-услуг<sup>14</sup>.

Далее, потребителям интеллектуальных услуг было предложено оценить интенсивность положительного эффекта для различных видов инноваций. Перечень видов инноваций был взят из статистической практики [ГУ–ВШЭ, 2010], что позволило сравнить полученные результаты с ситуацией в других секторах российской экономики. Оценка производилась по той же шкале, что и в табл. 11 (от 1 — слабый эффект до 3 — радикальный эффект). Результаты отражены в табл. 12. Заметим, сильные эффекты преобладают по *всем* пяти категориям инноваций. Минимальный эффект наблюдался в сфере маркетинговых инноваций, несмотря на то, что эффект от использования услуг маркетинга оценивается как сильный. Более того, можно выявить общую связь между видами интеллектуальных деловых услуг и видами инноваций.

### Заключение

Итоги проведенных нами обследований российского рынка интеллектуальных деловых услуг подтверждают и подкрепляют тезис, прежде опиравшийся лишь на результаты исследований в западноевропейских странах: сектор интеллектуальных услуг обладает значительным инновационным потенциалом. В нем могут создаваться сервисные инновации двух типов: стан-

дартные и кастомизированные. Доля инновационной продукции в секторе интеллектуальных услуг сопоставима с соответствующими показателями наиболее развитых промышленных секторов российской экономики. Важно подчеркнуть, что речь идет не только об устойчивом (самоподдерживающемся) стимулировании инновационной активности потребителей таких услуг. Сектор интеллектуальных услуг заслуживает подробного отражения в статистической отчетности, более глубокого исследования и самого пристального внимания со стороны органов власти и иных потенциально заинтересованных сторон — бизнес-школ, отраслевых ассоциаций и др. Интеллектуальные услуги могут служить значимым источником экспортных поступлений и, согласно нашим оценкам, способны вносить существенный вклад в инновационную активность экономики в целом.

В нашем исследовании анализируется проблема асимметричного восприятия стандартизации/индивидуализации интеллектуальных услуг их производителями и потребителями, отчасти объясняющего недостаточное участие неопытных потребителей в сопроизводстве. Как это бывает при взгляде сквозь «мутное стекло», интеллектуальные услуги представляются неопытным заказчикам одинаковыми (стандартными) и не побуждают к активному совместному производству с исполнителями. Если заказчик не участвовал в надлежащим образом организованном сопроизводстве интеллектуальных услуг (в силу неспособности оценить его целесообразность), их потребительские

Табл. 12. **Влияние опыта использования интеллектуальных услуг на различные виды инноваций (оценка в баллах)\***

**Вопрос: «Оцените степень влияния пользования интеллектуальными услугами на развитие видов инноваций по шкале от 1 до 3, где 1 — не подвержены влиянию, а 3 — подвержены влиянию в значительной степени»**

Секторы Виды инноваций	Секторы										
	Всего	Реклама	Услуги маркетинга	Аудит	Услуги в области ИКТ	Подбор персонала	Инжиниринг	Финансовый консалтинг	Юридический консалтинг	Управление недвижимостью	Дизайн
Коммуникационные	2.39	2.38 (0.7)	2.30 (0.7)	2.15 (0.7)	2.59 (0.6)	2.27 (0.7)	2.44 (0.7)	2.45 (0.7)	2.47 (0.6)	2.52 (0.8)	2.48 (0.7)
Продуктовые	2.37	2.37 (0.7)	2.46 (0.7)	2.30 (0.7)	2.43 (0.7)	2.28 (0.8)	2.51 (0.7)	2.18 (0.7)	2.36 (0.7)	2.00 (1.0)	2.60 (0.6)
Технологические	2.36	2.25 (0.8)	2.49 (0.7)	2.41 (0.7)	2.42 (0.8)	2.17 (0.8)	2.61 (0.6)	2.19 (0.8)	2.25 (0.8)	2.35 (0.8)	2.59 (0.6)
Организационные	2.34	2.33 (0.7)	2.43 (0.7)	2.31 (0.7)	2.21 (0.8)	2.25 (0.7)	2.08 (0.7)	2.41 (0.7)	2.62 (0.6)	2.44 (0.8)	2.37 (0.7)
Маркетинговые	2.14	2.26 (0.7)	2.41 (0.6)	2.06 (0.7)	1.88 (0.8)	1.94 (0.7)	1.91 (0.8)	2.27 (0.7)	2.22 (0.8)	1.63 (0.7)	2.27 (0.8)

\* Указаны средневзвешенные значения; в скобках — стандартное отклонение.

Источник: опрос ИСИЭЗ НИУ ВШЭ и РОМИР среди компаний — потребителей интеллектуальных услуг, 2011 г.

<sup>14</sup> Ответы получены от представителей компаний, сообщивших о наличии положительного эффекта при ответе на предыдущий вопрос. Хотя юридические услуги оказывают положительный эффект реже прочих, но производимый ими эффект — один из сильнейших. Видимо, это объясняется тем, что такие услуги активно стимулируют инновации в новых компаниях, стартапах. В гораздо более распространенных общеправовых вопросах никакой связи между такими услугами и инновационной деятельностью не прослеживается.

свойства оказываются нереализованными в полной мере. Услуги могут быть недостаточно адаптированы к потребностям заказчика, а сам он — оказаться неготовым к их применению в своей основной деятельности. Обе эти проблемы решаются в ходе полноценного сопроизводства интеллектуальных услуг. Результаты нашего исследования подтверждают гипотезу о том, что потребители, имеющие предшествующий опыт потребления таких услуг, лучше понимают их ценность и выгоды от участия в их сопроизводстве. Этот аспект следует учесть как производителям, так и другим заинтересованным сторонам при создании благоприятного информационного фона.

Данные опросов подтверждают, что потребление интеллектуальных услуг может влиять на склонность потребителей к инновациям, а эффект от последних, как правило, оказывается положительным и сильным. Склонность к инновациям в свою очередь стимулирует дальнейшее потребление интеллектуальных услуг, то есть запускает самоподдерживающийся механизм роста инновационной активности. Концептуально подобные следствия связаны с передачей знаний в ходе сопроизводства: потребители получают как специализированные, так и общие знания, совершенствуя свои компетенции и наращивая инновационный потенциал. Это позволяет заказчикам лучше понимать собственные потребности и побуждает их потреблять более кастомизированные интеллектуальные услуги в будущем, а производящим интеллектуальные услуги компаниям — стать действенными элементами инновационных систем. Органам власти следовало бы рассмотреть возможности стимулирования инновационного развития посредством поддержки рассматриваемого сектора.

Ранее неоднократно высказывалось мнение, что поставщиком интеллектуальных услуг должна служить государственная инфраструктура экономики знаний. Здесь, однако, возникает опасность отвлечь университеты и исследовательские лаборатории от их базовых функций, при этом не обеспечив требуемого качества услуг. Едва ли подобные стратегии стимулирования или субсидирования производства интеллектуальных услуг государственными организациями могут всерьез

способствовать развитию данного сектора. Вместе с тем государство могло бы стимулировать потребление и сопроизводство интеллектуальных услуг, а также более активно сотрудничать с их производителями. Результаты проведенных нами исследований показывают, что недостаток опыта использования (а также, возможно, перерыв в потреблении) интеллектуальных услуг может затруднить эффективное сопроизводство, тем самым ослабив инновационный потенциал данного сектора.

Государство также призвано само выступать значимым потребителем интеллектуальных услуг, используя их для поддержания собственной деятельности. Возможной мерой стимулирования и закрепления опыта пользования интеллектуальными услугами является аутсорсинг некоторых государственных функций частным производителям (например, функций электронного правительства). Сектор интеллектуальных услуг открывает не менее широкие перспективы для различных форм частно-государственного партнерства. Это потребует изменения процедур государственных закупок, поскольку в настоящее время главным критерием при выборе поставщика служит цена услуги, которая применительно к интеллектуальным услугам должна иметь меньший вес в сравнении с неценовыми (качественными) факторами. Прямое использование процедур отбора, базирующихся на ценовой конкуренции, в секторе интеллектуальных услуг нецелесообразно, что является серьезным вызовом действующей политике государственных закупок [Elder, Georghiou, 2007; Satzger et al., 2009].

Наконец, органы государственной власти могли бы поддержать производство и продвижение интеллектуальных услуг через поддержку в области обучения и повышения квалификации персонала и организацию контроля качества услуг (в том числе продвижение стандартов и отраслевого саморегулирования, что, в свою очередь, чревато созданием профессиональных входных барьеров для защиты интересов отдельных игроков, а не общества в целом). Еще одно ключевое направление политики в рассматриваемой сфере — разработка образовательных и профессиональных стандартов в этом секторе. E

- ГУ–ВШЭ (2010) Индикаторы инновационной деятельности: 2010. Статистический сборник. М.: ГУ–ВШЭ.  
 Дорошенко М.Е., Березин И.С., Виноградов Д.В., Сидорова Н.Б., Сулов А.Б. (2010) Интеллектуальные услуги в России. М.: Беловодье.  
 Bettencourt L., Ostrom A., Brown S., Roundtree R. (2002) Client co-production in knowledge-intensive business services // *California Management Review*. Vol. 44. № 4. P. 100–128.  
 den Hertog P. (2000) Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation // *International Journal of Innovation Management*. Vol. 4. № 4. P. 491–528.  
 Doroshenko M. (2012) How Knowledge-Intensive Business Services Upgrade Their Customers: Evidence from Russia // *Exploring Knowledge-Intensive Business Services: Knowledge Management Strategies* / Eds. E. di Maria, R. Grandinetti, B. di Bernardo. Basingstoke: Palgrave Macmillan. P. 79–99.  
 Elder J., Georghiou L. (2007) Public procurement and innovation: Resurrecting the demand side // *Research Policy*. Vol. 36. P. 949–963.  
 European Commission (2011) *European Competitiveness Report 2011*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.  
 European Commission (2014) *Employment and Social Developments in Europe 2013*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.  
 IMF (1991) *A Study of the Soviet Economy* (vol. 1). Washington, D.C.: International Monetary Fund.  
 Langhammer R.J. (2008) Sectoral Distortions and Service Protection in Russia: A Comparison with Benchmark Emerging Markets and EU Accession Candidates // *Eastern European Economics*. Vol. 46. № 6. P. 70–83.  
 Miles I. (2005) Knowledge Intensive Business Services: Prospects and Policies // *Foresight*. Vol. 7. № 6. P. 39–63.  
 Miles I. (2012) KIBS And Knowledge Dynamics In Client-Supplier Interaction // *Exploring Knowledge-Intensive Business Services Knowledge Management Strategies* / Eds. E. di Maria, R. Grandinetti, B. di Bernardo. London: Palgrave.  
 Satzger G., Schulteß P., Neus A. (2009) *Knowledge Intensive Services Procurement Strategy*. Karlsruhe: Karlsruhe Service Research Institute.  
 Schnabl E., Zenker A. (2013) *Statistical Classification of Knowledge-Intensive Business Services (KIBS) with NACE Rev. 2 (evoREG Research Note № 25)*. Karlsruhe: Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research.  
 Spohrer J., Maglio P. (2008) The Emergence of Service Science: Toward Systematic Service Innovations to Accelerate Co-creation of Value // *Production and Operations Management*. Vol. 17. № 3. P. 238–246.  
 Tether B.S., Hipp C., Miles I. (2001) Standardisation and Particularisation in Services: Evidence from Germany // *Research Policy*. Vol. 30. P. 1115–1138.

# Knowledge Intensive Business Services: The Russian Experience

**Marina Doroshenko**

Head, Department for Analytical Research, Institute for Statistical Studies and the Economics of Knowledge of the National Research University "Higher School of Economics" (HSE ISSEK). Address: 20 Myasnikskaya str., Moscow 101000, Russian Federation. E-mail: m doroshenko@hse.ru

**Ian Miles**

Professor, University of Manchester, and Head, Laboratory for Economics of Innovation, HSE ISSEK. Address: 20, Myasnikskaya str., Moscow 101000, Russian Federation. E-mail: ian.miles@mbs.ac.uk

**Dmitry Vinogradov**

Lecturer in Finance at the Essex Business School, University of Essex Address: Wivenhoe Park, Colchester CO4 3SQ, United Kingdom. E-mail: dvinog@essex.ac.uk

## Abstract

Knowledge-Intensive Business Services (KIBS) are seen to be a core sector of the so-called 'knowledge economy', and already play an important role in developed economies. They both innovate themselves and provide their clients with knowledge and learning opportunities. This paper examines the status of KIBS in Russia, and explores some key issues in their role in innovation using data from surveys of KIBS firms and their clients in Russia. We note that KIBS are often highly customized, and many new services prove difficult to replicate. KIBS are closely tailored to solving the problems of specific customers, and thus these services typically involve KIBS consumers in a co-production process. Both the formal supplier and the formal user of the service are engaged together in service production, allowing for mutual knowledge transfers and learning. Using KIBS is shown to affect customers' propensity to

innovate, confirming the importance of this sector for the innovation system.

Survey data suggest that the impact on innovation is, as a rule, positive and strong. The propensity to innovate in turn stimulates further consumption of KIBS, which is therefore the start of a self-sustaining growth mechanism of innovation activity. Similar consequences are conceptually associated with knowledge transfer in the course of co-production: consumers get both specialized and general knowledge, improving their skills and increasing the innovative capacities. This enables customers to better understand their own needs and encourages them to consume more customized KIBS in the future, and producing KIBS companies get the opportunity to become effective elements of innovation systems. Authorities should consider the possibility of fostering innovative development by supporting the sector in question.

## Keywords

service economy; service innovations; knowledge-intensive business services (KIBS); customised service production; co-production of services; services as enablers for innovations

## Citation

Doroshenko M., Miles I., Vinogradov D. (2014) Knowledge Intensive Business Services: The Russian Experience. *Foresight-Russia*, vol. 8, no 4, pp. 24–39.

## References

- Bettencourt L., Ostrom A., Brown S., Roundtree R. (2002) Client co-production in knowledge-intensive business services. *California Management Review*, vol. 44, no 4, pp. 100–128.
- den Hertog P. (2000) Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. *International Journal of Innovation Management*, vol. 4, no 4, pp. 491–528.
- Doroshenko M. (2012) How Knowledge-Intensive Business Services Upgrade Their Customers: Evidence from Russia. *Exploring Knowledge-Intensive Business Services: Knowledge Management Strategies* (eds. E. di Maria, R. Grandinetti, B. di Bernardo), Basingstoke: Palgrave Macmillan, pp. 79–99.
- Doroshenko M., Berezin I., Vinogradov D., Sidorova N., Suslov A. (2010) *Intellektual'nye uslugi v Rossii* [Intellectual Services in Russia], Moscow: Belovodie Publ.
- Edler J., Georghiou L. (2007) Public procurement and innovation: Resurrecting the demand side. *Research Policy*, vol. 36, pp. 949–963.
- European Commission (2011) *European Competitiveness Report 2011*, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- European Commission (2014) *Employment and Social Developments in Europe 2013*, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- HSE (2010) *Indicators of Innovation Activities* (data book), Moscow: HSE.
- IMF (1991) *A Study of the Soviet Economy* (vol. 1), Washington, D.C.: International Monetary Fund.
- Langhammer R.J. (2008) Sectoral Distortions and Service Protection in Russia: A Comparison with Benchmark Emerging Markets and EU Accession Candidates. *Eastern European Economics*, vol. 46, no 6, pp. 70–83.
- Miles I. (2005) Knowledge Intensive Business Services: Prospects and Policies. *Foresight*, vol. 7, no 6, pp. 39–63.
- Miles I. (2012) KIBS And Knowledge Dynamics In Client-Supplier Interaction. *Exploring Knowledge-Intensive Business Services Knowledge Management Strategies* (eds. E. di Maria, R. Grandinetti, B. di Bernardo), London: Palgrave.
- Satzger G., Schultze P., Neus A. (2009) *Knowledge Intensive Services Procurement Strategy*, Karlsruhe: Karlsruhe Service Research Institute.
- Schnabl E., Zenker A. (2013) *Statistical Classification of Knowledge-Intensive Business Services (KIBS) with NACE Rev. 2* (evoREG Research Note no 25), Karlsruhe: Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research.
- Spohrer J., Maglio P. (2008) The Emergence of Service Science: Toward Systematic Service Innovations to Accelerate Co-creation of Value. *Production and Operations Management*, vol. 17, no 3, pp. 238–246.
- Tether B.S., Hipp C., Miles I. (2001) Standardisation and Particularisation in Services: Evidence from Germany. *Research Policy*, vol. 30, pp. 1115–1138.