

СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

А.Г. ЖАРІНОВА,
к.е.н., доцент, директор Українського інституту промислової власності

Модель оцінки доцільності аутсорсингу знань у процесі розвитку персоналу

У статті викладено результати досліджень щодо оцінювання доцільності аутсорсингу в процесі розвитку інтелектуального персоналу, запропоновано модель оцінки, яка дозволяє визначити цінність та ефект від використання інтелектуальних активів і вартості послуг аутсорсера.

Ключові слова: інтелектуальний персонал, аутсорсинг, транзакційні витрати, інтелектуальні активи.

В статье изложены результаты исследований относительно оценивания целесообразности аутсорсинга в процессе развития интеллектуального персонала, предложена модель оценки, позволяющая определить ценность и эффект от использования интеллектуальных активов и стоимости услуг аутсорсера.

Ключевые слова: интеллектуальный персонал, аутсорсинг, транзакционные затраты, интеллектуальные активы.

The results of researches are expounded in the article, in relation to the evaluation of expedience of outsorsingu in the process of development of intellectual personnel, the model of estimation, which allows to define a value and effect from the use of intellectual assets and cost of services of outsorsera, is offered.

Keywords: intellectual personnel, outsorsing, transactions of not an expense, intellectual assets.

Постановка проблеми. Останнім часом підприємства наукоміської сфери починають все активніше користуватися послугами консалтингових компаній і передавати частину функцій стороннім підприємствам. Суть процесів, що відбуваються, полягає в передачі знань (а не інформації) і прискоренні про-

цесу формування і комерціалізації ІК. У зв'язку з цим автором необхідно розробити модель, що дозволяє оцінити доцільності аутсорсингу знань у процесі розвитку персоналу.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Аутсорсинг (від англ. outsourcing), або субконтрактація, означає передачу деяких функцій організації зовнішнім виконавцям (аутсорсерам, субпідрядникам, висококваліфікованим фахівцям сторонньої фірми) або відмову від власного бізнес-процесу і придбання послуг з реалізації цього бізнес-процесу в іншій, спеціалізованій організації. Таким чином, аутсорсинг є різновидом кооперації.

Нині термін «аутсорсинг» досить часто використовується в літературі з менеджменту, а також у тексті міжнародних стандартів ІСО серії 9000 версій 2000 року [2, 6]. Аутсорсинг стає найважливішим елементом системи стосунків між підприємством і партнерами. Проте на відміну від звичайного постачальника аутсорсер (тобто організація, яка здійснює аутсорсинг) повністю включений у загальну конфігурацію системи менеджменту якості виробника з відповідного виду діяльності. Така вимога стандарту ІСО 9001–2000 [8].

Ринок аутсорсингу нині переживає фазу бурхливого зростання, що тягне за собою появу цілого ряду нових професій і видів бізнесу. Як правило, це або дуже низькооплачувані і малопрестижні види робіт (наприклад, прибирання приміщень), або надспеціалізовані професії, де підтримка необхідного професійного рівня співробітників або їхнє завантаження для організації представляється проблематичним. У другому випадку на базі аутсорсингу притягується інтелектуальний персонал.

Як відзначено американським ученим П. Дракером, найближчим часом більшості компаній доведеться зіткнутися з ситуацією, коли 40% їх співробітників будуть непостійними, працюючими по тимчасових контрактах, або одержуючими зарплату від керівництва, постачальників, фахівців з аутсорсингу [10].

Мета статті – запропонувати модель оцінки, яка дозволяє визначити цінність та ефект від використання інтелектуальних активів і вартості послуг аутсорсера.

Виклад основного матеріалу. Для підприємств наукомістких галузей аутсорсинг стає однією з ефективних форм промислової реструктуризації, окрім створення дочірніх підприємств, що стало традиційним, на базі головного, оформлення з малими підприємствами орендних відносин і так далі.

Цілі аутсорсингу: збільшення продуктивності, зменшення витрат на виробництво, доступ до нових ринків і технологій, що в цілому сприяє ефективному розвитку підприємства. Причинами доцільності переходу промислового підприємства на аутсорсинг можуть стати:

- відсутність власного дорогого устаткування (придбання якого недоцільне);
- сезонні коливання попиту на продукцію;
- висока динамічність інноваційних процесів, що проявляється в постійному оновленні його елементів (об'єктів досліджень, розробок і виробництва, технологій, схемних і конструктивних рішень, інформаційних потоків і так далі);
- високі транзакційні витрати;
- потреба в отриманні повної і достовірної інформації про новий напрям у найкоротші терміни;
- наявність так званих непрофільних активів, які створюють деякий вартісний баласт, впливаючи на собівартість і ринкову ціну наукомісткої продукції і, зрештою, на показники ефективності підприємства.

Досвід різних підприємств показує, що аутсорсинг дозволяє понизити на 50% або більше за витрачання на відповідні процеси підприємств, пов'язані з виготовленням наукомісткої продукції і наданням послуг [1, 5, 6].

У контексті розгляду питань управління, формуванням і розвитком інтелектуальних активів особливо актуальними стають проблеми управління витратами звернення, так званими транзакційними витратами. До таких витрат можна віднести витрати на здійснення правової охорони інтелектуальних активів, припинення недобросовісної конкуренції, пошук клієнтів, укладення договорів продажу, доставки товарів до покупця, які у спеціалізованого підприємства завжди нижче. Іншими словами, витрати виробництва, швидше за все і у виробника, і у аутсорсера, будуть приблизно однакові, а ось витрати звернення можуть істотно відрізнятись.

Основні результати дослідження. У своїй роботі П. Дракер відмічає, що від встановленої ціни товару виробник отримує усього лише 15–25%. 75–85%, що залишилися, дістаються власникам ринкової інфраструктури (торгівлі, реклами, каналів збуту, зв'язку із споживачами, транспортування і

зберігання, післяпродажного обслуговування і так далі), тобто володарям так званих ринкових інтелектуальних активів [7]. Звідси, зокрема, витікає необхідність для будь-якої компанії розвивати взаємини із споживачами, які стають частиною її інтелектуального капіталу.

Розглянемо детальніше поняття «транзакційні витрати». Уперше воно було розкрито в роботі майбутнього лауреата Нобелівської премії в області економіки Р. Коуза [6]. Економіст першим звернув увагу на те, що розміри і структура діяльності фірм не визначаються механізмом цін, що складаються на ринку, а залежать від інших чинників. У своїх роботах Р. Коуз приводить пояснення аутсорсингу на основі економічного критерію – витрат транзакцій [4]. Відповідно до його концепції необхідно навчитися порівнювати витрати транзакцій усередині компанії з відповідними витратами на ринку, тобто за її межами, і на основі цього аналізу вирішувати питання аутсорсингу будь-якої діяльності, в тому числі наукомісткою, яку компанія має здійснювати у рамках свого бізнесу.

У роботі [4] відзначається, що у вартості кінцевого наукомісткого продукту все більшу питому вагу займають ті види діяльності, які безпосередньо відносяться до стадії обслуговування:

- створення нового продукту, інжиніринг;
- маркетинг, реклама, просування товару на ринок;
- транспортування, логістика;
- фінанси, інформаційні системи;
- консультації, бухгалтерський облік, аудит.

Таким чином, у процесі реалізації інноваційних проектів інтелектуальний персонал спрямовується на рішення різноманітних завдань підприємства, виконання яких тягне виникнення транзакційних витрат, що створюють додану вартість. При цьому основні ресурси ключових фахівців необхідно направити туди, де є найбільші можливості, а слабкі сторони передати тому, для кого ця проблема – сильна сторона діяльності.

Відмітимо, що багато дослідників і фахівці-практики вказують на численні небезпеки, пов'язані із застосуванням аутсорсингу, а саме [1, 2, 4, 5]: небезпека передачі важливих функцій у руки інших компаній; загрозу втрати управлінського досвіду; навчання чужих фахівців замість власних; просочування важливої інформації; особливі вимоги до довірливої дисципліни і зростання ризиків, пов'язаних з їх невиконанням, і тому подібне.

Проте економічна доцільність у багатьох випадках переважає ці ризики і побоювання на вагах ухвалення управлінських рішень. У дослідженій автором науково-практичній літературі не міститься єдиного алгоритму визначення економічної доцільності залучення інтелектуального персоналу на базі аутсорсингу. В зв'язку з цим представляється доцільним запропонувати модель, яка пройшла апробацію на вітчизняних підприємствах наукомістких галузей (рис. 1).

Розкриємо зміст запропонованої моделі детальніше.

1. Визначення цільового інтелектуального активу (далі ІА). На цій стадії розробки управлінського рішення здійснюється

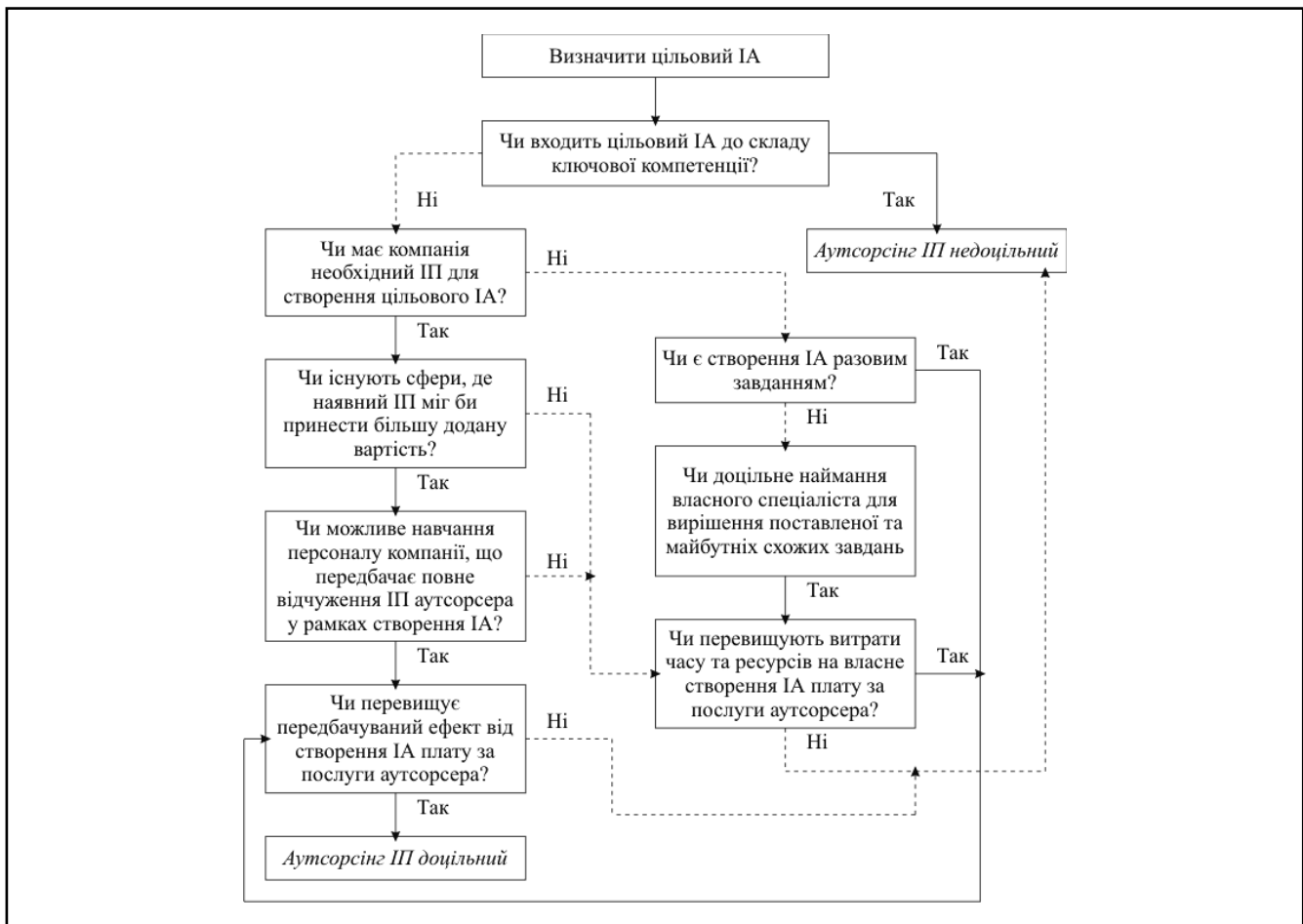


Рисунок 1. Модель оцінки доцільності аутсорсингу знань у процесі розвитку персоналу

постановка завдання, тобто визначення заданого результату, в ролі якого може виступати конкретна технологія, процедура або процес.

2. Визначення відношення цільового ІА до складу ключових компетенцій підприємства. Відповідь на це питання є вирішальною для подальшого визначення доцільності залучення інтелектуального персоналу (далі ІП) на базі аутсорсингу. Необхідно відмітити, що на аутсорсинг недоцільно передавати ключові, стратегічно значущі ІА, оскільки у разі передачі компанія, по суті, платить аутсорсинговій організації двічі і втрачає свої конкурентні позиції. Зворотна ситуація складається з побічними, не основними, ІА, що забезпечують, які могли б приносити більший дохід, якби компанія приділяла їм належну увагу.

3. Оцінка наявності необхідного ІП для створення цільового ІА. На цьому етапі керівництво підприємства здійснює збір інформації про наявне ІП і можливість його використання для вирішення завдання по створенню цільового ІА. У разі наявності необхідного ІП керівництво переходить до наступного етапу виконання алгоритму.

4. Визначення характеру завдання по створенню ІА. Отримання в тій або іншій області експертної оцінки ситуації (у самій компанії або в цілому по галузі) і певних рекомендацій і інтелектуальних результатів може носити разовий, постійний або пе-

ріодичний характер. У разі коли досліджується область разового інтересу, звернення до аутсорсингу може розглядатися як перспективний варіант залучення фахівців у своїй області.

Як правило, створення ІА зачіпає сфери постійного інтересу, в якій компанія або не вважає обов'язковим мати власних фахівців, або має в розпорядженні декілька співробітників, на чю думку і кваліфікацію, проте, не вважає за можливе покластися при вирішенні стратегічних питань.

Найчастіше це наслідок ситуації, коли організація або в цілому заощаджує на фонді зарплати або, досить добре оплачуючи фахівців профільного напрямку діяльності, недооцінює прямий взаємозв'язок інших ІА з ефективністю основного бізнесу і вважає ІА підрозділів, що забезпечують, суто другорядним напрямом (з відповідним коригуванням розміру зарплати).

У цій ситуації менеджерів необхідно реалізувати такий етап алгоритму.

5. Визначення доцільності найму співробітника (співробітників) для вирішення актуальної або схожих перспективних завдань. Оскільки поставлене завдання не має разового характеру, керівництву підприємства необхідно визначити, як це завдання вирішуватиметься не лише у нинішній момент, а й у майбутньому. Можливо, підприємству потрібно буде зробити найм працівника з потрібними кваліфікацією і ІП для вирішення поточної і перспективних завдань. В іншо-

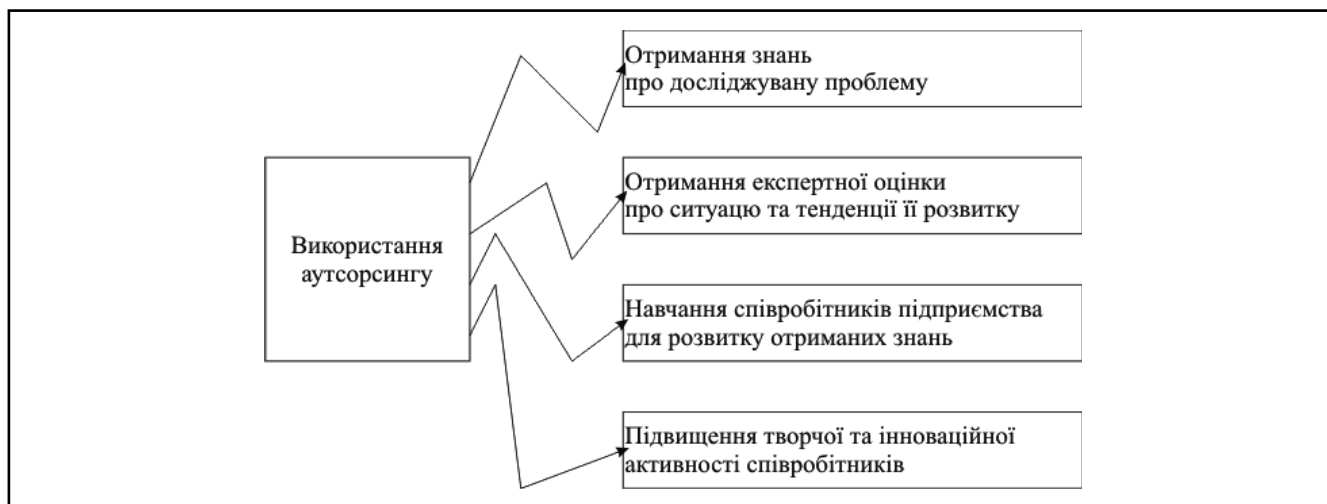


Рисунок 2. Завдання, які вирішуються в результаті використання аутсорсингу в рамках формування і розвитку ІА

му випадку менеджером може бути прийняте рішення про переведення співробітника з одного відділу в інший або перерозподіл функцій між співробітниками. Якість і обґрунтованість таких рішень значною мірою залежать від організації інформаційно–аналітичного забезпечення взаємодії фахівців і наявності бази знань про ІП співробітників і ефективності його використання.

6. Порівняння тимчасових і ресурсних витрат на власне створення ІА і плати за послуги аутсорсера. В сучасних умовах високотехнологічні галузі частенько вимагають усе більшої спеціалізації і характеризуються потребою у висококваліфікованих фахівцях. Крім того, обробка великих обсягів знань і інформації в кожній області для отримання якісної експертної оцінки про ситуацію, що склалася, стає досить дорогою, тобто транзакційні витрати компанії збільшуються значною мірою. В цій ситуації вузькоспеціалізовані аутсорсингові компанії мають реальні конкурентні переваги, тому при ухваленні відповідних рішень менеджерам необхідно зіставляти розрахункові витрати на власне створення ІА і оплату послуг аутсорсера. У разі якщо розмір оплати аутсорсингових послуг виявляється менше, використання таких послуг може бути визнане доцільним.

Повертаючись до третього етапу алгоритму, необхідно відмітити, що у разі, коли компанія має власний ІП для створення цільового ІА, потрібне виконання наступних етапів при ухваленні управлінського рішення.

7. Визначення сфери, в якій існуючий ІП міг би принести велику додану вартість. Управління формуванням і розвитком ІК сучасних наукомістких підприємств пов'язано з рішенням проблем найбільш ефективного використання ІП співробітників у рамках реалізації проектів підприємства, що, зокрема, припускає розподіл співробітників по творчих завданнях. Містечтво менеджера полягає в тому, щоб на підставі наявної у нього інформації про потреби ринку і інтелектуальні можливості фахівців здійснити їх розставляння по проектах з урахуванням емоційно–психологічної сумісності, без якої досягнення синергетичного ефекту майже неможливе.

Як вже відзначалося, сучасні умови господарювання пред'являють високі вимоги до обліку соціально–психологічних чинників, що чинять вплив на інтелектуальну активність. У зв'язку з цим у рамках загальної стратегії управління ІК і на підставі інформації бази знань про ІП співробітників менеджерів необхідно зіставляти потенційні додаткові інтелектуальні продукти, які можуть бути отримані компанією в результаті використання співробітника в тому або іншому проекті (рішенні творчої задачі). У контексті ухвалення рішення про доцільність аутсорсингу цей аспект має важливе значення, оскільки на практиці наукомісткі підприємства частенько втрачають свої конкурентні переваги, коли направляють ключових фахівців на рішення другорядних завдань.

8. Визначення можливості відчуження ІП аутсорсера в процесі навчання співробітників. Незважаючи на безперечну корисність аутсорсингу для вирішення конкретних завдань по створенню ІА, наукомісткі підприємства не повинні зловживати такими послугами. Невдалий досвід зарубіжних компаній по передачі цілих функціональних блоків (наприклад, кадрового) в руки сторонніх компаній підтверджує цю тезу. На думку автора, аутсорсинг у рамках управління ІК має давати творчий поштовх для фахівців підприємства, як би поміщаючи їх на сучасний рівень знань про досліджувану проблему. Завдання, які мають вирішуватися в результаті використання аутсорсингу, представлені на рис. 2.

Висновки

Таким чином, основна цінність залучення ІП на базі аутсорсингу полягає в отриманні компанією в короткі терміни цінних знань про те, як можна розв'язати поставлену проблему. Завдання компанії полягає в тому, щоб зуміти перетворити ці знання на власні ІА і сприяти розвитку ІП своїх співробітників.

Порівняння передбачуваного ефекту від створення ІА і вартості послуг аутсорсера. Ухвалення остаточного рішення про економічну доцільність залучення ІП на базі аутсорсин-

гу припускає співвідношення очікуваного ефекту від створення ІА і вартості послуг, що притягаються. Цей етап вважається дуже трудомістким, оскільки на сьогодні методичне забезпечення оцінки передбачуваного ефекту від створення ІА знаходиться на стадії розробки дослідників і фахівців-практиків. Оцінка ефекту в даному випадку ускладнюється довгостроковим характером цього ефекту і його комплексністю, наявністю багатьох складових, у тому числі соціально-психологічного характеру.

Література

1. Геєць В.М Про характер перехідних процесів до економіки знань / Гальчинський А.С., Львовчкін С.В., Семиноженко В.П. – К., 2002. – 218 с.
2. Гелбрейт Д. Экономические теории и цели общества / Гелбрейт Д.; под ред. акад. В.Л. Иноземцева. – М.: Прогресс, 1999. – 436 с.
3. Проблеми становлення інноваційної політики в Україні / І.П. Макаренко, О.М. Трофимук, В.П. Кузьменко; ред. І.Я. Макаренко. – К.: УІНСІР: Ін-т еволюційної економіки, 2004. – 124 с.
4. Прогноз можливих варіантів соціально-економічного розвитку України на найближчі роки та впливу на нього інноваційних факторів

Режим доступу: http://www.foresight.nas.gov.ua/DocLib1/_O3_socio-economic_prognosis.htm

5. Сакайя Т. Стоимость, создаваемая знанием, или История будущего // Новая постиндустриальная волна на Западе: Антология / Под ред. В.Л. Иноземцева. – М.: 1999. – 426 с.
6. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації / Ред. Д.Г. Лукьяненко. – К.: КНЕУ, 2001. – 378 с.
7. Трансформаційна економіка: навч. посіб / В.С. Савчук, Ю.К. Зайцев, І.Й. Малий; за ред. В.С. Савчука, Ю.К. Зайцева. – К.: КНЕУ, 2006. – 612 с.
8. Robert H. Hayes. Matching Process Technology with Product / Robert H. Hayes. / Market Requirements. Managing the innovation. Free press. – N.Y., 1999. – 543 p.
9. Kelly K. New Rules for the New Economy. Ten Radical Strategies for a Connected World / K. Kelly. – N.Y., 1998. – 482 p.
10. Lesser Eric Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications / E.Lesser. – N.Y., 2006. – 387 p.
11. Machlup F. Production and Distribution of Knowledge in the United States / F. Machlup. – Princeton, 1982. – 238 p.
12. Main Science and Technology Indicators / OECD, 2007. Now. – www.oecd.org
13. Modesto A. Entrepreneurs, Champions and Technologic Innovations / A. Modesto. – Amacom, 2001. – 488 p.

А.Г. КОНДИРІНА,
к.е.н., доцент,

Гідна заробітна плата – передумова збереження та розвитку людського капіталу України

У статті здійснено аналіз впливу заробітної плати на формування та реалізацію людського капіталу України. Розраховано вартість людського капіталу в державі за допомогою методу капіталізації чистих заробітків.

Ключові слова: заробітна плата, людський капітал, капіталізація чистих заробітків.

В статье осуществлен анализ влияния заработной платы на формирование и реализацию человеческого капитала Украины. Рассчитана стоимость человеческого капитала в государстве с помощью метода капитализации чистых заработков.

Ключевые слова: заработная плата, человеческий капитал, капитализация чистых заработков.

In article the analysis of influence of a salary on formation and realization of the human capital of Ukraine is carried out. Cost of the human capital in the state by means of a method of capitalization of net earnings is calculated.

Постановка проблеми. Саме людський і соціальний капітал забезпечують нині найвищі темпи економічного зро-

стання, і країни, політика яких спрямована на забезпечення збереження й розвиток людського капіталу, досягають на зламі тисячоліть найбільших успіхів. Однак Україна, прагнучи витримати конкуренцію на світовому ринку за умов високої енерго- та матеріалоємності виробництв, зберігає низьку вартість робочої сили. І нині це є водночас і чинником конкурентоспроможності українських товарів, і – значно більшою мірою – непереборним бар'єром зростання продуктивності праці, розвитку виробництва, науково-технічному прогресу.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Проблеми впливу заробітної плати на процеси формування та використання людського капіталу постійно знаходяться в полі зору наукової спільноти як за кордоном, так і вітчизняних вчених, зокрема О. Амоши, В. Антонюк, А. Базиліук, Д. Богині, І. Бондар, О. Бородіної, О. Грیشнової, Б. Данилишина, А. Добриніна, С. Дятлова, Т. Заяць, Т. Кір'ян, А. Колота, М. Криського, В. Куценко, Ю. Краснова, Е. Лібанової, В. Лича, Н. Лук'янченко, В. Марцинкевич, В. Радаєвої, Л. Семів, С. Струмиліна та інш. Проте, відзначаючи безсумнівну цінність та значимість проведених наукових досліджень, у да-