

Долженко Р.А.,

канд. экон. наук, доцент,
кафедра стратегического маркетинга,
НИУ «Высшая школа экономики»
snurk17@gmail.com

Dolzhenko R.A.,

Associate Professor, Candidate of Sciences (PhD),
Department of Strategic Marketing
National Research University Higher School of Economics

Долженко Р.О.,

канд. экон. наук, доцент,
кафедра стратегічного маркетингу,
НДУ «Вища школа економіки»

**ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
РАЗЛИЧНЫХ ФОРМ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ
В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ**

**PORTFOLIO ANALYSIS USING A DIFFERENT FORMS
OF LABOR RELATIONS IN THE INNOVATION ECONOMY**

**ПОРТФЕЛЬНИЙ АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ
РІЗНОМАНІТНИХ ФОРМ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН
В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ**

В статье рассматриваются возможности формирования и использования портфеля различных форм трудовых отношений, складывающихся в результате трансформации содержания и характера труда в современных условиях. Автор анализирует преимущества и недостатки различных форм трудовых отношений. Предложено использовать аналог матричной модели Бостонской консалтинговой группы, применительно к трудовым отношениям.

The article discusses the formation and using the portfolio of different forms of labor relations in the transformation of the content and nature of work in modern conditions. The author analyzes the advantages and disadvantages of different forms of labor relations. It is proposed to use a similar matrix model of the Boston consulting group, in relation to labor relations.

У статті розглядаються можливості формування і використання портфеля різних форм трудових відносин, що складаються в результаті трансформації змісту і характеру праці в сучасних умовах. Автор аналізує переваги та недоліки різних форм трудових відносин. Запропоновано використовувати аналог матричної моделі Бостонської консалтингової групи, стосовно до трудових відносин.

Ключові слова. Форми трудових відносин, инсорсинг, краудсорсинг, фрилансинг, аутсорсинг, портфельний аналіз, портфель різних форм трудових відносин

Ключевые слова. Формы трудовых отношений, инсорсинг, краудсорсинг, фрилансинг, аутсорсинг, портфельный анализ, портфель различных форм трудовых отношений.

Key words. Forms of labor relations, outsourcing, crowdsourcing, freelancing, outsourcing, portfolio analysis, portfolio of various forms of labor relations.

Введение. Переход к постиндустриальной стадии развития общества, глобализация, развитие технологий резко меняют спектр форм взаимодействия работников и работодателей. От моноформы (традиционной занятости) к полиформизму в трудовых отношениях (аутсорсинг, краудсорсинг, фрилансинг и пр.).

Среди учёных растёт обеспокоенность тем, к каким долгосрочным последствиям могут привести организационные инновации, затрагивающие в первую очередь работу персонала [1]. С одной стороны они позволяют по новому посмотреть на характер взаимодействия субъектов труда с организацией, для которого все больше свойственны гибкость, расширение спектра возможностей для самореализации, с другой стороны — дестабилизация занятости, прекаризация труда, лишение работников полагающихся им социальных гарантий, бюрократизация, злоупотребление максимальным использованием ресурсов (временем, пространством, людьми) и др.

Можно выделить ряд внутренних проблем организаций, которые обостряют необходимость изменений для достижения поставленных целей:

Устаревшие технологические процессы;

Социальная нагрузка (услуги, не приносящие развития бизнесу);

Отсутствие мышления и инструментов, направленных на получение прибыли (продажи, клиентоориентированность).

Для решения данных проблем компании должны организовывать систему постоянного улучшения внутренних процессов, с одновременным повышением удовлетворения клиентов и сотрудников. Ориентируясь только на традиционные формы трудовых отношений, сделать это достаточно трудно, так как парадигма индустриального труда была изначально сконцентрирована на системах массового производства (основоположником которого был Г. Форд), устойчивом потоке однотипных результатов, отсутствии инициативы, отчуждении труда. Таким образом, традиционные формы трудовых отношений, сложившиеся к настоящему времени, не отражают в полной мере потребности инновационных отраслей экономики, так как они были сформированы в других условиях, с учётом потребностей индустриальной экономики.

Постановка задачи. Практикой накапливается все больший объем примеров эффективного использования нетрадиционных форм взаимодействия работников и работодателя [2]. Ряд исследователей заостряют внимание на том, что внедрение инновации в трудовых отношениях влечёт за собой существенные дивиденды для работодателей, не меняя, по сути, традиционные формы власти и контроля над субъектами труда, более того, они позволяют снизить значение профсоюзов в качестве регуляторов на рынке труда. Однако вопросам одновременного эффективного использования различных инноваций в сфере трудовых отношений уделяется недостаточное внимание.

С нашей точки зрения, различные формы трудовых отношений должны использоваться организацией одновременно, каждая в своей, наиболее эффективной сфере применения. Сделать это можно с помощью портфельного анализа нетрадиционных форм трудовых отношений. В нашей работе мы попытаемся в краткой форме проанализировать данную возможность.

Но прежде рассмотрим, что мы будем понимать под классическими (традиционными) и новыми (нетрадиционными) формами трудовых отношений.

Результаты исследования. Классические и новые формы трудовых отношений. Как известно, система трудовых отношений представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, к которым принято относить работодателя, работника, государство, иерархически упорядоченных в трудовой деятельности посредством выполняемых функций и профессиональной стратификации и перемещаемых в трудовом пространстве по горизонтальным и вертикальным каналам. В свою очередь, трудовое пространство — можно идентифицировать как совокупность сообщающихся позиций, которые занимают

участники трудовых отношений в конкретной точке пространства в конкретный временной интервал.

Как и большинство других систем, система трудовых отношений является подвижной, то есть её структура время от времени изменяется [3]. Компании, ориентированные на эффективную деятельность, должны учитывать изменчивость системы трудовых отношений, в противном случае, они не смогут быть конкурентоспособными на рынке труда. Создание новых продуктов, внедрение уникальных технологических процессов, реализация нетипичных взаимодействий с клиентами и поставщиками являются не просто модой, а основой современной экономики, все это требует от организации не менее быстрого изменения способов взаимодействия субъектов труда [4].

Под новыми формами трудовых отношений мы будем понимать комплекс изменений в экономических, социально-психологических, организационных взаимоотношениях, которые реализуются в процессе трудовой деятельности, получают распространение в практике, связаны с постоянным поиском направлений оптимизации трудовых отношений и нацелены на решение конкретных экономических задач, удовлетворение запросов субъектов труда, обеспечение высокого уровня и качества жизни человека, коллектива и общества в целом.

Существует ряд проблем, которые снижают эффективность деятельности организаций (устаревшие технологии, социальная нагрузка, закостенелость мышления). В попытках разрешить их, многие компании приходят к осознанию потребности в оптимизации, отказе от непрофильных функций, которые не приносят потребителю и организации ценность, но выполнение, которых необходимо для существования и развития организации. Этот тренд находит своё воплощение и в попытках реализовать на практике новые формы взаимодействия участников трудовых отношений, так как именно их деятельность зачастую несёт в себе дополнительные издержки, не приносящие компании прибыль. Новые формы трудовых отношений, как правило, предполагают оптимизацию и ликвидацию либо перемещение непрофильных функций и связанных с ними издержек.

В ходе исследования нами были выявлены возможные направления перемещения функций и персонала их осуществляющего, при использовании новых форм трудовых отношений (Рис.1).

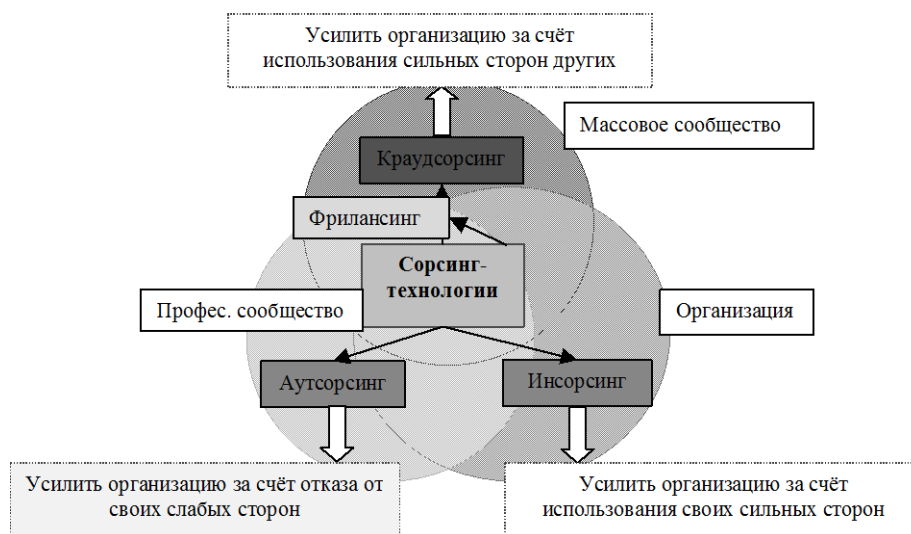


Рис. 1. Направления усиления организации за счёт использования сорсинг-технологий

Возможные направления перемещения функций и персонала их осуществляющего в зависимости от направленности перемещения функций относительно организации и уровня специализации исполнителя приведены в табл. 1.

Таблица 1

**ВОЗМОЖНОСТИ ПЕРЕМЕЩЕНИЯ ФУНКЦИЙ
В РАМКАХ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СОРСИНГ-ТЕХНОЛОГИЙ**

Уровень специализации исполнителя	Направление перемещения функций	
	Внутри организации	За пределы организации
Низкая	Оффсорсинг — отказ от выполнения этих функций вообще	Краудсорсинг — передача функций массовой общности людей с помощью технологий коллективного взаимодействия
Высокая	Инсорсинг — передача функций исполнителю внутри организации, в рамках особой методологии	Аутсорсинг/фрилансинг — передача функций специализированному исполнителю за пределами организации

Один из ключевых трендов в развитии организации состоит в том, что в условиях высокой конкуренции и неопределённости, она должна прикладывать все свои усилия, к так называемому, «ядру бизнеса», от остальных функций фирма должна отказываться. Согласно нашему подходу, она должна передать их на сторону (аутсорсинг/фрилансинг), «толпе» (краудсорсинг), перераспределить внутри (инсорсинг) либо просто ликвидировать (оффсорсинг). Нами были проанализированы подходы к определению этих понятий, с учётом которых можно определить базовые новые формы трудовых отношений:

Аутсорсинг — это передача заказчиком определённых функций сторонней организации (влекущих за собой возможную передачу персонала, имущества и т.п.), выполнение которых будет осуществляться по стандартам, установленным заказчиком.

Фрилансинг — особый вид трудовых отношений, при котором профессионал высокой квалификации, не состоящий в штате организаций и не включённый в традиционные трудовые отношения, самостоятельно реализует свои услуги на рынке различным клиентам, не являясь субподрядчиком единственного заказчика.

Под инсорсингом мы будем понимать передачу некоторых функций по особой методологии и технологии на подразделение или на отдельных работников для их реализации внутри организации.

Краудсорсинг — это технология передачи определённых производственных функций неопределённому кругу лиц, которые организованы через компьютерные сети для совместной деятельности, на основании публичной оферты.

Оффсорсинг — отказ от неэффективных функций, за счёт оптимизации процессов, использования технологических решений, внедрения специализированного программного обеспечения.

Следует подчеркнуть, что новые формы трудовых отношений в практике организаций не исчерпываются приведённым выше перечнем. Скорее, выделенные нами разновидности являются базовыми, наиболее распространёнными в практике, позволяют определить ориентиры в данной области, вокруг которых и будут появляться инновационные формы трудовых отношений.

В этих условиях, актуальным становится вопрос наиболее эффективного одновременного использования различных форм трудовых отношений [5]. Один из

инструментов его решения является портфельный анализ, рассмотрим, какими могут быть особенности его использования в организации применительно к трудовым отношениям.

Сущность портфельного анализа и возможности его использования применительно к трудовым отношениям. Изначально портфельный анализ был использован Г. Маровитцем в финансовой сфере, он исследовал влияние нескольких факторов (риска распределения инвестиций и диверсификации ожидаемых инвестиционных доходов) на возможности выбора наиболее эффективных инвестиционных портфелей. Выводы анализа он представил наглядно в виде графиков, на основании которых можно было принять дальнейшие решения [6].

В настоящее время сущность портфельного анализа определена однозначно — это инструмент, с помощью которого организация может идентифицировать и оценить свою деятельность с целью определения наиболее прибыльных или перспективных ее направлений, а также неэффективных проектов [7].

Использование портфельного анализа влечёт для компании следующие преимущества:

Во-первых, организация получает возможность оценить сбалансированность анализируемого портфеля (продуктов, процессов, подразделений, функций).

Во-вторых, компания может определить самые важные объекты портфеля, для последующего учёта их значимости в процессе планирования своей деятельности.

В-третьих, каждому анализируемому объекту может быть сопоставлена чёткая цель, соответствующая его положению в портфеле.

Основным инструментом портфельного анализа являются матрицы, построенные на основе различных критериев (в зависимости от анализируемой области). Матрица портфельного анализа — это пространственная модель выбора организацией конкретной стратегии с использованием системы горизонтальных и вертикальных координат, отражающей количественные и качественные характеристики анализируемых параметров. Их пересечение образует поля (квадранты, стратегические секторы), отражающие позицию объектов в анализируемом пространстве. С помощью подобных матриц можно сравнить объекты между собой по различным критериям [8].

Одной из самых распространённых в практике и известных в теории является классическая матрица BCG (Boston Consulting Group), разработанная Бостонской консалтинговой группой в начале 1970-х г. В её основе лежит представление о том, что товар (бизнес-единица) может проходить через четыре стадии развития: выход на рынок (в данном случае товар можно обозначить как «трудный ребёнок»), рост (товар «звезда»), зрелость (товар «дойная корова») и спад (товар «собака»).

В основе подхода BCG лежит установка, что компания сможет добиться стабильных денежных потоков, а значит и прибыли, если в её портфеле будут бизнесы с разными темпами роста объёмов продаж и различными долями рынка, каждый из которых будет иметь определённую цель. С точки зрения основателя BCG сбалансированный портфель организации должен состоять из «Звёзд» (высокий доля рынка, быстрый рост бизнеса), «Дойных коров» (высокая доля рынка, низкий потенциал роста) и «Трудных детей» (низкая доля рынка, высокий потенциал развития) [9].

С учётом ряда допущений, аналог данной матрицы может быть построен для анализа возможностей одновременного использования различных форм трудовых отношений.

Построим аналог матрицы BCG применительно к различным формам трудовых отношений (ТО) с критериями: масштабы использования формы ТО, эффективность использования формы трудовых отношений (Рис. 2).

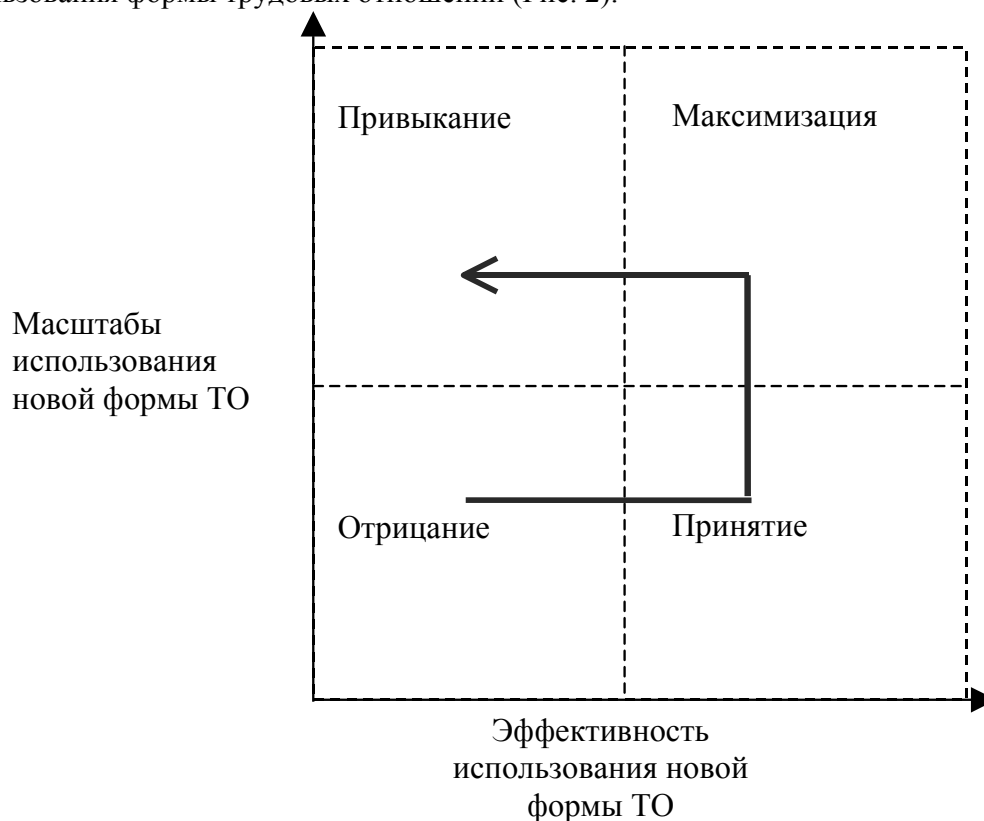


Рис. 1. Матрица использования различных форм трудовых отношений (на основе матрицы Бостонской консалтинговой группы)

Специфика трудовых отношений накладывает отпечаток на возможность использования классических критериев и наименований для продуктов в матрице BCG, поэтому в нашей матрице определены свои собственные характеристики выделяемых квадратов. Как видно из рисунка, каждая из форм проходит последовательно ряд этапов, для каждого из которых характерны свои особенности. Каждому из квадратов нами было сопоставлена определённая характеристика. Рассмотрим их содержание подробнее.

Квадрат 1 — «Отрицание». Для него характерно сопротивление использованию инновации со стороны работников.

Квадрат 2 — «Принятие». На этом этапе у большинства задействованных работников происходит осознание эффективности использования новой формы трудовых отношений.

Квадрат 3 — «Максимизация». Наиболее эффективная стадия в использовании новой формы трудовых отношений в компании, в силу того, что субъекты получают максимальный эффект от её использования.

Квадрат 4 — «Привыкание». По сути, это последняя стадия в жизненном цикле новой формы трудовых отношений в статусе «новая». Для неё характерна институционализация, обострение оппортунизма со стороны участников, снижение качество использования и т.п.

В ходе рассмотрения оптимального сочетания различных форм трудовых отношений, работодателю необходимо учесть жизненный цикл развития каждой из форм, её преимущества и ограничения (Табл. 2), а также просчитать тот эффект, которые сможет обеспечить её использование.

Таблица 2

**ПРЕИМУЩЕСТВА И ОГРАНИЧЕНИЯ
ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НОВЫХ ФОРМ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ**

	Новые формы трудовых отношений		
	Аутсорсинг	Краудсорсинг	Инсорсинг
Преимущества использования	Значительная экономия на издержках; Возможность сосредоточиться компании на основных задачах бизнеса; Более высокое качество исполнения функции аутсорсера за счёт его специализации; Передача ответственности за исполнение функции на аутсорсера.	Низкие издержки использования, квалификация исполнителей практически не имеет значения; Дополнительные возможности привлечения работников, предоставление им возможности проявить себя; Генерация уникальных решений, способных повысить капитализацию бизнеса.	Минимизация непрофильных функций в компании; Концентрация методологической основы для реализации функции в отдельном подразделении; Возможности получать дополнительный доход за счёт реализации функции для сторонних заказчиков.
Ограничения использования	Потеря организацией полного контроля над ресурсами и возникающая зависимость от внешних партнёров; Риски, связанные с ограничением контроля над аутсорсерами; Ущемление в правах и гарантиях аутсорсеров по сравнению с субъектами труда.	Необходимость нести дополнительные издержки по вовлечению работников в краудсорсинг; Потребность в специализированной платформе; Сложности в отборе наиболее эффективных решений и результатов деятельности.	Сопrotивление со стороны работников; Необходимость в специализированном подразделении; Зависимость эффекта использования от качества оптимизации функции и наличия специализированных программных решений.
	Недостаточная проработанность отечественной законодательной базы, регламентирующей использование новых форм трудовых отношений		

Сопоставив преимущества и ограничения использования различных форм трудовых отношений, организация может определить для себя, какое место в портфеле будет занимать каждая из них, с учётом возможностей компании, ограничений к внедрению в практику, сопротивления работников и т.д. Скрупулёзный учёт всех преимуществ и ограничений новых форм трудовых отношений позволяет оценить возможности их использования в каждом конкретном случае.

Ключевая проблема принятия решения о предпочтительном использовании той или иной формы трудовых отношений заключается в том, что оценка их эффективности может быть осуществлена только с помощью специализированных методик. Каждая из них основана на разных критериях, изменение которых во многих случаях приводит к различным выводам относительно эффективности используемых способов организации труда исполнителей в организации. Например, методика оценки эффективности аутсорсинга значительно отличается от методики оценки эффективности краудсорсинга и т.д. Таким образом, остро встаёт вопрос разработки

универсальной методики оценки эффективности используемых форм трудовых отношений в организации, но это уже будет следующим направлением нашей работы.

Заключение. Рынок труда, несмотря на то, что он обладает рядом специфических особенностей, все равно является рынком, а значит к нему и к объектам, которые на нем взаимодействуют, применимы подходы, доказавшие свою эффективность на рынках товаров и услуг. Одним из таких подходов является портфельный анализ, данный инструментарий эффективного вывода на рынок новых товаров, с нашей точки зрения, может быть применён и к новым формам трудовых отношений, тем инновациям, которые организация внедряет в трудовой деятельности. Традиционная модель наёмного труда в силу своей консервативности является «дойной коровой» (по бостонской матрице) для многих работодателей, но для некоторых из них, она давно уже стала «собакой», поэтому для них актуален вопрос минимизации её использования и внедрения новых форм трудовых отношений в практику.

Предложенный подход к рассмотрению различных форм трудовых отношений во взаимосвязи не следует рассматривать в качестве инструмента решения практических задач, скорее это подход, который позволяет руководству оценить сбалансированность трудовых отношений в организации, их сильные и слабые стороны, возможности одновременного использования.

Литература

1. Smith, V. New Forms of Work Organization // Annual Review of Sociology — 1997 №23. — P. 315-339
2. Котляров, И.Д. Экосистема: новые способы взаимодействия компании с работниками, клиентами и широкой публикой // Вестник НГУЭУ. — 2013. — №4. — С. 54-66
3. Калабина Е.Г. Институциональные изменения в сфере внутрифирменных трудовых отношений // Известия Уральского государственного экономического университета. — 2004. — №4. — С. 61-67
4. Нехода Е.В. Институциональные преобразования социально-трудовых отношений в России: анализ эволюции // Вестник Томского госуниверситета. — 2008. — № 317, — С. 198-205
5. Котляров И. Д. Нетрадиционные формы занятости: попытка содержательного анализа // Соціально-трудо́ві відносини: теорія та практика. Збірник наукових праць. — 2014. — № 1. — С. 217-222
6. Вахтель, Д. Анализ продуктового портфеля — ключевой метод стратегического планирования бизнеса в рамках разработки, выпуска и сбыта продуктов компании // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2010. — №6. — 452-462
7. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. М.: Экономика, 1989. 519 с.
8. Томпсон А. А. Оценка диверсифицированного портфеля с использованием матричного анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_16/article_139/ (дата обращения 14.03.2015)
9. Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 367 с. (Серия «Сколково»)

References

1. Smith, V. (1997) New Forms of Work Organization, Annual Review of Sociology. 23, 315-339
2. Kotlyarov, I.D. (2013) Ekosistema: novyye sposobyi vzaimodeystviya kompanii s rabotnikami, klientami i shirokoy publikoy, Vestnik NGUEU, 4, 54-66 [Ecosystem: new ways of interaction with employees, customers and the General public]
3. Kalabina E.G. (2004) Institutsionalnyie izmeneniya v sfere vnutfirmennyih trudovyih otnosheniy, Izvestiya Uralskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta, 3, 61-67 [Institutional changes in the sphere of internal labor relations]

4. Nehoda E.V. (2008) Institutsionalnyie preobrazovaniya sotsialno-trudovyih ot-nosheniy v Rossii: analiz evolyutsii. Vestnik Tomskogo gosuniversiteta, 317, 198-205 [The institutional transformation of social-labor relations in Russia: analysis of the evolution]
5. Kotlyarov I.D. (2014) Netraditsionnyie formy zanyatosti: popytka sodержa-telnogo analiza, Sotsialno-trudovi vidnosini: teoriya ta praktika. Zbirnik naukovih prats, 1, 217-222 [Non-traditional forms of employment: an attempt at a meaningful analysis]
6. Vahtel, D. (2010) Analiz produktovogo portfelya — klyuchevoy metod strategiche-skogo planirovaniya biznesa v ramkah razrabotki, vyipuska i sbyita produktov kompanii, Marketing i marketingovyye issledovaniya, 6, 452-462 [Analysis of the product portfolio is a key method of strategic business planning within the development, manufacturing and marketing products]
7. Ansoff I.(1989) Strategicheskoe upravlenie: Sokr. per. s angl. M.: Ekonomika, [Strategic management]
8. Tompson A.A. (1998) Otsenka diversifitsirovannogo portfelya s ispolzovaniem matrichnogo analiza, A. Dzh. Striklend, Retrieved from http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_16/article_139/ [Evaluation of a diversified portfolio using matrix analysis]
9. Mintsberg G. (2013) Strategicheskoe safari: Ekskursiya po debryam strategicheskogo menedzhmenta, M.: Alpina Pablischer [Strategic Safari: Tour the wilds of strategic management]

Стаття надійшла до редакції 16.03.2015 р.