

9. Государство, наука и бизнес в инновационной системе России / Дежина И.Г., Киселева В.В. — М.: ИЭПП, 2008. — 227 с.

10. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.tpprf.ru/Официальный сайт Торгово-Промышленной Палаты РФ>.

11. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про дослідницький університет» від 17 лютого 2010 року №163: [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=581-2009-%F0>

12. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Статуту Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»» №1332 від 21 листопада 2007 року: [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=581-2009-%F0>

13. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання надання вищим навчальним закладам статусу самоврядного (автономного) дослідницького національного університету» № 76 від 3 лютого 2010 року: [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=581-2009-%F0>

14. Резніков С. Дослідницькі університети як центри інноваційного розвитку країни. Інтерв'ю Згуровського М.З. //Дзеркало тижня. — №2. — 21—28 січня. — 2011.

15. Миронов В. Инновации старые и новые //Ведомости. — № 13. — 27 января 2011.

Стаття надійшла до редакції 23.11.2011 р.

УДК 65.011

О. М. Гребешкова, канд. екон. наук, доц.
кафедри стратегії підприємств,
К. С. Денисенко, магістрант,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

АУТСОРСИНГ ЗНАНЬ: ПОТЕНЦІАЛ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН ПІДПРИЄМСТВ У ПОСТІНДУСТРІАЛЬНУ ЕПОХУ

Анотація. У статті розкрито сутність аутсорсингу знань як бізнес-формату стратегічного партнерства підприємств за умов постіндустріальної економіки, узагальнено його визначальні ознаки у порівнянні з аутсорсингом виробництва та аутсорсингом бізнес-процесів, а також визначено перспективи поширення аутсорсингу знань в Україні та світі.

Ключові слова: аутсорсинг, аутсорсинг бізнес-процесів (BPO), ІТ-аутсорсинг, аутсорсинг знань (KPO), аутсорсер, стратегічне партнерство підприємств.

Актуальність. Наприкінці ХХ століття світ вступив у постіндустріальну епоху, визначальною ознакою якої є домінування інформації та знань в активах підприємств і організацій, що прагнуть набути конкурентних переваг. За таких умов виникає нагальна потреба у пошуку дієвого інструментарію та ефективних форм управління знаннями в організації. Вирішення цього завдання не завжди можливо «власними силами» внаслідок некомпетентності менеджерів, відсутності у них досвіду в сфері управління знаннями. У такому випадку прийнятною альтернативою набуття підприємством конкурентних переваг на основі перетворення знань у стратегічний актив є аутсорсинг — (від англ. outsourcing (out-source-using) використання зовнішнього джерела / ресурсу) — передача організацією на підставі до-

говору певних бізнес-процесів або виробничих функцій на обслуговування іншої компанії, що спеціалізується у відповідній сфері.

Постановка проблеми. Світовий досвід впровадження аутсорсингу засвідчує, що найголовнішою перевагою цієї форми організації бізнесу є економія витрат на здійснення та підвищення якості «непрофільних» видів діяльності, що особливо привабливо у кризових соціально-економічних умовах. Проте висновок про ефективність аутсорсингу не є однозначним, тому існує чимало методологічних і прикладних проблем його впровадження у систему управління підприємства.

Останніми роками простежується виокремлення специфічного напрямку у розвитку аутсорсингових процесів між підприємствами та організаціями різних форматів та бізнес-профільів — аутсорсингу знань, який характеризується високими темпами поширення у бізнес-практиці зарубіжних компаній та тільки очікує на системні фундаментальні та прикладні дослідження.

Аналіз опублікованих надбань. Намагаючись охарактеризувати ступінь розробленості проблеми аутсорсингу знань, ми стикаємось з необхідністю висвітлення декількох напрямів наукових досліджень: 1) аутсорсинг як специфічний бізнес-формат партнерських відносин підприємств і компаній; 2) менеджмент знань як методологічна платформа стратегічного управління сучасним підприємством.

У межах першого напрямку найбільш розробленими слід визнати питання типології та стратегічної цінності аутсорсингу, системне викладення якого зроблено, наприклад, Дж. Б. Хейвудом [1], Ж.-Л. Браваром і Р. Морганом [2]. Другий напрям досліджень (менеджмент знань) розвивається за принципом становлення як самостійної сфери управлінської діяльності, основним призначенням якої є перетворення знань на інтелектуальний капітал підприємства, що здатний забезпечувати його власникам (розпорядникам) реальні конкурентні переваги. У такому контексті сприймаються наукові та навчально-методичні праці Е. Лессера та Л. Прусакса [3], Б. Мільнера, З. Румянцевої, В. Смирнової та А. Блинникової [4], В. Глухова, С. Коробко та Т. Марининої [5]. Отже, можемо зробити висновок, що в аспекті розкриття суті аутсорсингу знань в сучасному світі менеджмент знань та аутсорсинг співвідносяться як «зміст» і «форма».

Незважаючи на доволі потужний потік публікацій щодо аутсорсингу бізнес-процесів (англ. Business process outsourcing, BPO), аутсорсинг знань (англ. Knowledge process outsourcing, KPO) як самостійний напрям досліджень поки що залишається мало розробленим на теоретичному рівні. У практичній площині аутсорсингом знань опікуються в Індії, США та Китаї. Пізнавальними є статті та практичні рекомендації зарубіжних практиків: А. Міерау [6], К.Р. Прабхакар [7], Д. Сате [8] та ін.

Мета статті. Ураховуючи високий рівень методологічної невизначеності поставленої проблеми, у межах цієї статті зосередимось на узагальненні визначальних ознак аутсорсингу знань (KPO) у порівнянні з аутсорсингом виробництва та аутсорсингом бізнес-процесів, а також окреслимо перспективи поширення аутсорсингу знань в Україні та світі.

Виклад основного матеріалу. Одним з першовідкривачів аутсорсингу вважається всесвітньовідома фірма Kodak. На початку 1990-х років керівництво компанії прийшло до несподіваного рішення — досягнення світового лідерства у сфері високих технологій не є основною метою компанії. Топ-менеджери Kodak вирішили передати всі ІТ-ланки компанії IBM, яка якраз і прагнула до лідерства у згаданій сфері. У результаті Kodak забезпечила собі відмінне обслуговування інформаційних систем, а IBM отримала дуже вигідний довгостроковий контракт [9].

Постіндустріальна епоха, настання якої позначилось докорінною зміною пріоритетів у джерелах конкурентних переваг з матеріальних і фінансових ресурсів на «невідчутні» ресурси (знання, репутацію, комунікації тощо) вимагає прийняття нових бізнес-рішень для створення конкурентних переваг. Сучасне підприємство може бути лідером лише в тому випадку, якщо воно ефективно управляє своїми знаннями. Процес введення в організації комплексної системи управління знаннями є складним, довготривалим і витратним, до того ж потребує висококваліфікованих спеціалістів і підготовлених працівників (часто різних напрямків підготовки).

Аутсорсинг знань (КРО) є новим напрямом розвитку аутсорсингу бізнес-процесів. На думку фахівців Інституту аутсорсингу (США), аутсорсинг бізнес-процесів (ВРО) є видом оптимізації діяльності підприємств, що динамічно розвивається, причому найбільше зростання спостерігається у сфері фінансів і бухгалтерського обліку. Останніми роками більшість науковців виділяють в аутсорсингу бізнес-процесів поняття аутсорсингу знань.

Узагальнимо відмітні характеристики аутсорсингу знань порівняно з іншими видами аутсорсингу — виробничого (або промислового), ІТ-аутсорсингу та аутсорсингу бізнес-процесів (табл. 1).

Таблиця 1

ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ ВИДІВ АУТСОРСИНГУ

Вид аутсорсингу	Характеристика
Виробничий (промисловий) аутсорсинг	Виробництво продукції або її компонентів передаються частково або цілком сторонній організації (аутсорсеру)
Аутсорсинг бізнес-процесів (ВРО)	Використання зовнішніх ресурсів, знань і досвіду, налагодженої інфраструктури постачальника послуг (аутсорсера) для організації та забезпечення власних специфічних функцій і досягнення бізнес-завдань компанії. У більшості випадків ВРО передбачає передачу стандартизованих поточних процесів компанії
ІТ-аутсорсинг (ІТО)	Делегування зовнішній спеціалізованій компанії (аутсорсеру) вирішення питань, пов'язаних з розробкою, впровадженням і супроводом інформаційних систем як цілком на рівні інфраструктури підприємства (наприклад, супровід устаткування або ПЗ), так і робіт, пов'язаних з розвитком і/або підтримкою функціонування окремих ділянок системи (програмування, хостинг, тестування і т. д.)
Аутсорсинг знань (КРО)	Сторонній організації (аутсорсеру) передаються інтелектуальноємні (засновані на знаннях) процеси.

КРО передбачає управління процесами, які вимагають глибокого вивчення або серйозної аналітичної обробки даних, формування і управління базами знань, які в подальшому можуть використовуватися для підтримки прийняття рішень. У такому випадку на аутсорсинг передаються інтелектуальноємні (засновані на знаннях) процеси, такі як: формування інтелектуальної власності та оформлення патентних заявок; юридичні та медичні послуги; навчання, консультації, дослідження та розробки в сферах фармацевтики та біотехнології, а також анімації та дизайну. Аутсорсинг знань тільки починає отримувати розповсюдження на території США.

Узагальнюючи теоретичні погляди різних дослідників та практичні приклади застосування того чи іншого виду аутсорсингу, логічно зробити висновок, що з

часом в «змісті» аутсорсингу відбувається своєрідне «нарощування» аналітичної складності вихідних результатів. Підприємства, які надають послуги виробничого аутсорсингу, є утіленням тенденції посилення спеціалізації виробництва; у такому випадку аутсорсер має схожу з підприємством-замовником бізнес-модель. Аутсорсинг бізнес-процесів (ВРО) передбачає виконання певних процесів, які не є ключовими для підприємства-замовника (тобто такими, що визначають його конкурентні переваги). Щодо аутсорсингу знань (КРО), то з одного боку, необхідно визнати, що КРО є різновидом ВРО, оскільки по суті спостерігається передача аутсорсеру окремих-бізнес процесів. Але високий ступінь специфічності таких процесів, їх інтелектуально ємна природа, обумовлюють доцільність виокремлення КРО із ВРО (рис. 1).



Рис. 1. Еволюція аутсорсингу бізнес-процесів (ВРО): виокремлення аутсорсингу знань (КРО) (авторська розробка)

Відмітними ознаками КРО порівняно із «стандартним» аутсорсингом бізнес-процесів є: 1) інтелектуально ємний («знаннєвий») характер бізнес-процесів на аутсорсинг; 2) висока залежність конкурентних переваг підприємства-замовника від якості «знаннєвих» бізнес-процесів на аутсорсинг; 3) комплексний характер послуг аутсорсера «знаннєвих» послуг, що найчастіше набуває формату готових бізнес-рішень для підприємства-замовника. В аутсорсингу знань підприємство-аутсорсер не лише аналізує ситуацію в рамках компетенцій певного підрозділу чи процесу, а має відповідні можливості і повноваження для прийняття управлінських рішень (рис. 2).

Варто зазначити, що зі зміною складності процесу аутсорсингу, змінюються інші параметри, такі як ризиковість, гнучкість, захищеність підприємства-замовника, які мають бути враховані при виборі виду аутсорсингу. Звичайно, чим більше функцій виконує компанія-аутсорсер і чим якіснішу інформацію вона надає, тим більшою стає гнучкість підприємства, що сприяє створенню додаткових конкурентних переваг. Але, разом з тим, постає питання про захищеність інтелектуальних активів, адже, щоб отримати якісні послуги, компанія має надати конфіденційну, часто унікальну інформацію. Тому загострюється проблема пошуку надійних аутсорсингових фірм.

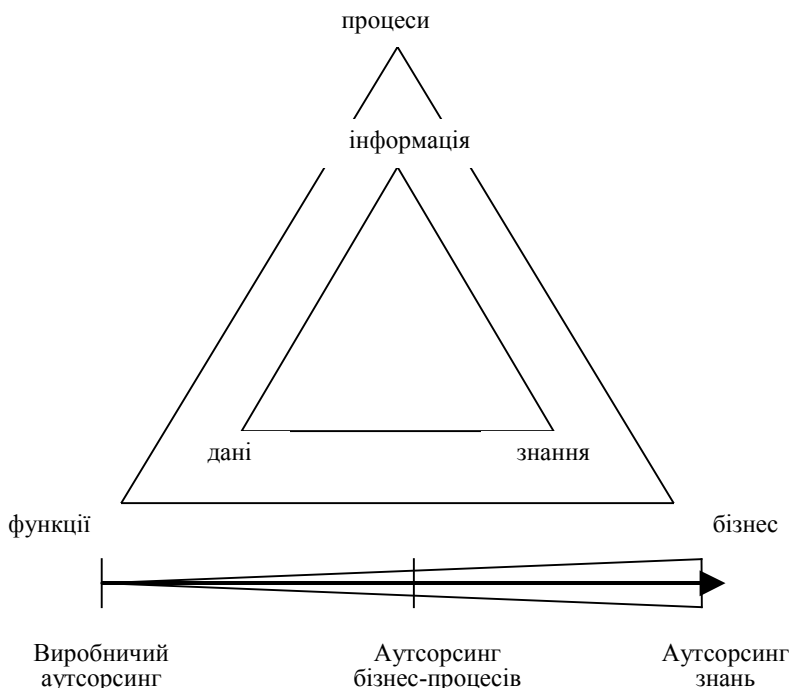


Рис. 2. Прирошення стратегічної цінності аутсорсингових послуг (авторська розробка)

Незважаючи на незначний досвід поширення КРО, світовою практикою доведено такі його переваги:

1. Зниження витрат. У сферах, які активно використовують знання (у першу чергу дослідження та розробки, аналіз даних, інтелектуальна власність), КРО дозволяє зменшити витрати на 40—50 %. Найкращими країнами, в яких зосереджено «знаннєві» ресурси і які надають дешеві послуги, є Індія, Китай і Росія. За даними Boston Consulting Group середня річна ставка ІТ-інженера в Індії складає 5000 дол., що становить десяту частину заробітної плати відповідного спеціаліста в США [10]. Також, до країн, які надають високоякісні послуги за низькими цінами, відносяться Філіппіни, Чилі і Мексика.

2. Залучення додаткової робочої сили. У високорозвинених країнах існує проблема нехватки кваліфікованих працівників в наукомістких секторах. Для того, щоб дана проблема не впливала на компанії, вони передають частину своїх бізнес-процесів у країни із високою концентрацією висококваліфікованої робочої сили.

3. Аутсорсинг дозволяє збільшити гнучкість підприємства в рамках управління людськими ресурсами та часом, що пришвидшує реагування на зміни ринкових потреб. Це особливо важливо в умовах високої непередбачуваності соціально-економічних процесів [6].

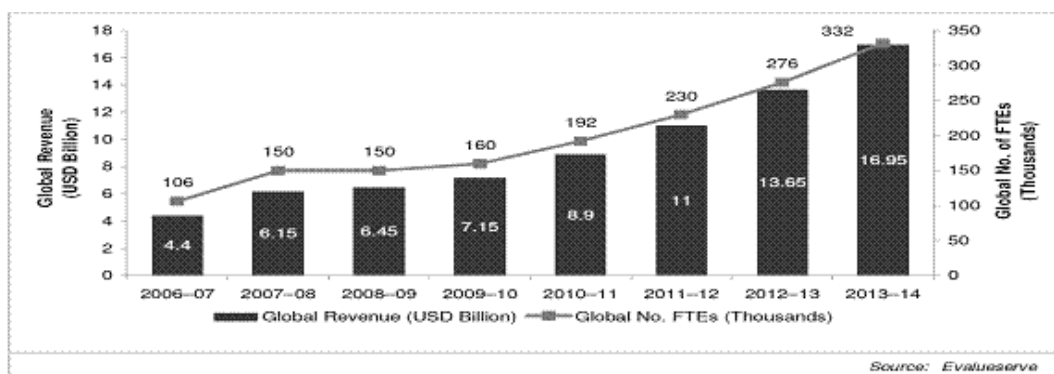
Наряду з очевидними вигодами, КРО не позбавлений певних ризиків. Зокрема:

1. Доступ сторонніх організацій до стратегічно важливої інформації. Основою діяльності будь-якої орієнтованої на знання компанії є безпека її ресурсів. КРО передбачає передачу частини стратегічних знань іншій компанії. Уникнути ризику втрати важливих знань можна, обравши аутсорсингові компанію, яка має міжнародний сертифікат безпеки ISO 27000.

2. Обмежений контроль з боку замовника за рівнем кваліфікації персоналу та якістю роботи аутсорсингової компанії.

3. Ефективність КРО залежить від глибини партнерських відносин між замовником та аутсорсером, що швидко не досягається. Отже необхідно розробити стратегію налагодження довготривалих партнерських відносин між учасниками КРО.

Які ж перспективи КРО у світі? Найближчими роками прогнозується стрімке зростання попиту на аутсорсингові послуги. Дослідження показують, що до 2014 року світова галузь аутсорсингу знань зросте до 17 млрд дол. США порівняно з 9 млрд у 2011 року. У цей період щорічне зростання галузі прогнозується на рівні 24 % (рис. 3).



Global Revenue — світовий дохід (млрд дол. США), Global FTEs — кількість зайнятих працівників (тис. осіб).

Рис. 3. Динаміка світового ринку аутсорсингу знань (КРО) та кількості зайнятих працівників у 2006—2014 рр. (наведено за [7])

Основним гравцем на світовому ринку аутсорсингу знань залишається Індія: частка індійських компаній оцінюється на рівні 70 % (рис. 4). Індійські КРО-компанії пропонують маркетингові дослідження, аналіз даних, юридичні та видавничі послуг, аналіз фармацевтичного ринку тощо.

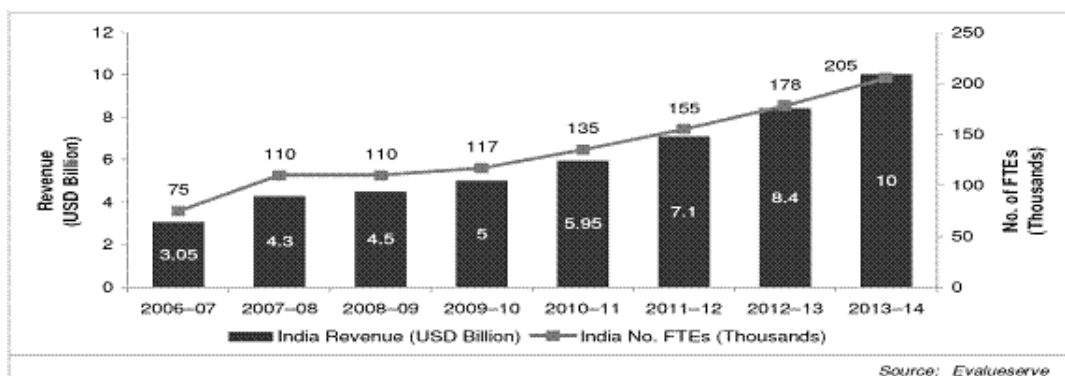


Рис. 4. Динаміка індійського ринку аутсорсингу знань і кількості зайнятих працівників у 2006—2014 рр. (наведено за [7])

У той час, як інші країни переорієнтовуються на економіку знань, економічна система України ґрунтується переважно на принципах індустріальної економіки. На шляху до економіки знань окрім системних перепон в Україні бракує спеціалі-

стів у сфері КРО, а пряме запозичення практик інших країн уявляється недоцільним. Тому потрібно шукати власних способів досягнення конкурентних переваг у постіндустріальному суспільстві.

Одним із методів вирішення даної проблеми є розвиток ринку послуг аутсорсингу знань. В Україні найчастіше на аутсорсинг віддаються такі функції: централізована обробка телефонних викликів; інвентаризація основних засобів, товарів і матеріалів; бухгалтерський і податковий облік; юридичне забезпечення діяльності; розрахунок заробітної плати співробітників; управління персоналом; інформаційні системи та управління базами даних; масові комунікації та PR; управління проектами; економічна та інформаційна безпека; логістика; виробництво; складання та тестування; прибирання та обслуговування; видавництво та друк; «віддалений асистент».

Україна має потужний ресурсний потенціал розвитку КРО, про що яскраво свідчать тенденції розвитку вітчизняного ІТ-аутсорсингу. За інформацією [10], Україна — п'ятий за обсягом постачальник ІТ-послуг у світі, що визначається такими даними: понад 1000 компаній, що працюють в ІТ-сфері; 30 тис. випускників ВНЗ за ІТ-профілем; понад 20 тис. фахівців ІТ-сфері; місце в десятці країн за найбільшою кількістю сертифікованих ІТ-фахівців. При цьому, 70 % послуг експортується в Європу або США, а 95 % експортних розробок — продукти на замовлення, про українське походження яких мало хто знає.

Котрий рік поспіль Україна посідає місце в ТОП 30 країн з найбільш сприятливим кліматом для ІТ-аутсорсингу. Примітно, що саме в 2011 році Україна перемогла в номінації «Місце призначення для ІТ-аутсорсингу» в рамках European Outsourcing Excellent Awards. Перш за все, такі позитивні тенденції пов'язані з високим рівнем кваліфікації фахівців, конкурентними цінами, хорошим запасом людських ресурсів і географічним положенням країни. Таким чином, ІТ-аутсорсинг в Україні зростає щороку на 20—25 %. На думку експертів у 2012 році доходи від ІТ-аутсорсингу в Україні зростуть приблизно на 30 %. Українські аутсорсингові компанії не стануть світовими лідерами і не вийдуть на рівень Індії або Китаю, але складуть гарну конкуренцію російським компаніям [11].

Висновки. Наведені дані дозволяють робити висновок про те, що в Україні склалися об'єктивні передумови для поширення аутсорсингу знань на основі досягнень вітчизняного ІТ-аутсорсингу. Основна робота у цьому напрямку, на нашу думку, має концентруватися на розвиток внутрішнього ринку КРО: поширення знань про сутність і переваги КРО для вітчизняних компаній та підприємств; розгортання системи підготовки кадрового резерву КРО (у т.ч. на базі провідних економічних університетів країни); впровадження систем управління знаннями на підприємствах та організаціях тощо.

Література

1. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. : Пер. с англ. / Дж. Б. Хейвуд. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. — 176 с.
2. Бравар Ж.-Л., Морган Р. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений. / Ж.-Л. Бравар, Р. Морган — М.: Баланс Бизнес Букс, 2007. — 176 с.
3. Как превратить знания в стоимость/ Составители: Эрик Лессер, Лоренс Прусак: Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 248 с.
4. Мильнер Б.З., Румянцева З.П., Смирнова В.Г., Блинникова А.В. Управление знаниями в корпорациях: Учеб. Пособие / Под ред. д.э.н., проф. Б.З.Мильнера. — М.: Дело, 2006. — 304 с.

5. Глухов В.В., Коробко С.Б., Маринина Т.В. Экономика знаний — СПб.: Питер, 2003. — 528 с.

6. Mierau A. Strategic Importance of Knowledge Process Outsourcing / Alexander Mierau [Электронный документ] // Режим доступа: <http://www.hrotoday.com/pdf/white-papers/Strategic-Implications-of-KPO.pdf>

7. Kaila Rajesh Prabhakar India KPO Industry 2011 — Growth Forecast till 2015, 2011 / Kaila Rajesh Prabhakar [Электронный документ] // Режим доступа: <http://itbizcharts.blogspot.com/2011/11/india-kpo-industry-2011-growth-forecast.html>

8. Sathe Deepali and Aradhana Knowledge Process Outsourcing: The Big Game [Электронный документ] // Режим доступа: <http://www.sourcingmag.com/content/c060503a.asp>

9. Аутсорсинг. Википедия [Электронный документ] // Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/>

10. Как правильно использовать аутсорсинг для повышения прибыли компании? Материалы Третьего ежегодного BUSINESS OUTSOURCING SUMMIT. / Украина, г. Киев, 31 марта 2011 г. [Электронный документ] // Режим доступа:

http://www.yur-gazeta.com/fileadmin/pdf/MPU_post-reliz_Business_Outsourcing_Summit_2011.pdf

11. ИТ-аутсорсинг Украина: перспективы в 2012 году [Электронный документ] // Режим доступа: <http://blog.jobua.com/it-outsorsing-ukraina-perspektivy-v-2012-godu>

Стаття надійшла до редакції 08.12.2011 р.