

**ЗБОРОВСЬКА**  
Ольга Михайлівна  
novacia-consult@mail.ru

УДК 658.512.3

**ВИГОДИ І РИЗИКИ В АУТСОРСИНГУ****BENEFITS AND RISKS OF OUTSOURCING**

д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки підприємства, ПВНЗ "Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля", завідувач кафедри економіки підприємства та міжнародного бізнесу

*Розглянуто вигоди, які виникають при використанні аутсорсингу на підприємстві. Проаналізовано ризики, що впливають на аутсорсингову діяльність. Обґрунтовано неефективність використання контракту, з метою мінімізації ризиків.*

*Рассмотрены выгоды, которые возникают при использовании аутсорсинга на предприятии. Проанализированы риски, влияющие на аутсорсинговую деятельность. Обосновано неэффективность использования контракта, с целью минимизации рисков.*

*The benefits that arise from the use of outsourcing in the company is considered. The risks affecting the outsourcing activity are analyzed. The inefficiency of the contract, in order to minimize risks is proved.*

**Ключові слова:** аутсорсинг, підприємство, вигода, ризик, бізнес процес

**Ключевые слова:** аутсорсинг, предприятие, выгода, риск, бизнес процесс

**Keywords:** outsourcing, enterprise, benefit, risk, business process

**ВСТУП**

Проблема відновлення світової економічної системи після кризи є однаково гостро як для вітчизняного, так і зарубіжного бізнесу, в тому числі на рівні державного управління та приватного сектора. Набувають підвищеної актуальності завдання оптимізації, скорочення витрат, зосередження і ефективного використання ресурсів на ключових напрямках бізнесу. Аутсорсинг розкриває широкий спектр можливостей для вирішення подібних проблем. Аутсорсинг (від англ. Outsourcing) розглядається як передача організацією певних бізнес-процесів або функцій на обслуговування сторонньої компанії (далі провайдеру), що спеціалізується у відповідній області [2].

**МЕТА РОБОТИ**

Метою є подальший розвиток теоретичних підходів до виявлення вигод та ризиків у процесі аутсорсингової діяльності.

Об'єктом є процес виявлення вигод та ризиків аутсорсингу.

Предметом є теоретичне забезпечення та практичні рекомендації щодо використання аутсорсингу на підприємстві.

**МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, матеріали періодичних видань, ресурси Internet, нормативно-правові акти та Міжнародні стандарти аудиту.

При проведенні дослідження використано методи структурно-логічного аналізу, порівняння та узагальнення.

**РЕЗУЛЬТАТИ**

За результатами опитування 37 топ менеджерів з 25 транснаціональних компаній [8], що мають досвід аутсорсингу фінансових функцій, виділені наступні вигоди від застосування аутсорсингу.

Економія витрат. Економія може досягатися за рахунок зменшення фонду оплати праці. Наприклад, середня заробітна плата бухгалтера в США становить близько 41 тис. доларів на рік, в той час як в Індії аналогічний працівник буде коштувати компанії 10 тис. доларів на рік.

Зосередження трудових ресурсів на ключових напрямках бізнесу. Аутсорсинг вивільнює час працівників і менеджерів від рутинних завдань, і таким чином дозволяє їм більше часу приділяти роботі, дійсно спрямованої на збільшення споживчої вартості.

Передові технології та досвід роботи. Провайдер в силу своєї вузької спеціалізації має більш глибокі знання про технологічні процеси, норми законодавства і має практичний досвід автоматизації об'ємних ділянок роботи, що мають незначний внесок у споживчу цінність кінцевого продукту.

Збільшення прозорості бізнес результатів. Аутсорсинг процесів до провайдера дозволяє домогтися збільшення об'єктивності показників роботи, так як організаційно розділяє безпосередніх виконавців і менеджерів, відповідальних за результати провайдера.

Додаткові можливості також розкриває офшорний аутсорсинг.

Поліпшення якості послуг. Наприклад, деякі філіппінські колл-центри обслуговують вхідні дзвінки в середньому на 25% швидше, при цьому отримують більш високі оцінки за результатами

опитування задоволеності споживачів, що звернулися [1].

Збільшення ефективності менеджменту. Аутсорсинг дозволяє знижувати витрати на фонд оплати праці менеджменту середньої ланки. Компанія може дозволити собі збільшити штат менеджерів і, як наслідок, більше часу приділяти роботі з людьми і навчанню [1].

Однак на противагу описаним вигодам аутсорсингу, автори згаданого раніше дослідження виділяють значно більше ризиків реалізації аутсорсингу.

Розкриття даних третій стороні. Конфіденційні дані, розкриття яких провайдеру необхідно для виконання процесів, можуть ненавмисно потрапити конкурентам.

Втрата талантів і компетенцій. Аутсорсинг несе ризики втрати високо кваліфікаційних та компетентних працівників слідом за висновком до провайдера самих бізнес процесів.

Тимчасові і ресурсні втрати на впровадження. Аутсорсинг вимагає спрощення, стандартизації та централізації, а виконання всіх цих етапів вимагає додаткового часу під час запуску проекту.

Відповідальність за дії провайдера. Наприклад, аутсорсинг фінансової звітності несе чималі ризики.

Втрата гнучкості і повільна реакція на зміни. Вимоги бізнесу постійно змінюються, і провайдер може бути не готовий підтримати високий темп змін. Також при роботі з постачальником, як правило, потрібно більше часу для узгодження, у порівнянні з ситуацією, коли віддана на аутсорсинг функція підтримується всередині організації.

Неадекватність показників роботи. Ключові показники досить часто не узгоджені з провайдером в процесі укладення угоди, або не запроваджені і не стали працюючим механізмом мотивації провайдера.

Незадовільні показники роботи. У разі поганих результатів роботи провайдера, топ менеджери розглядали можливість зворотного введення процесів в компанію (інсорсинг).

Додаткові податки. Наприклад, у Великій Британії більшість фінансових установ звільнені від сплати ПДВ. Таким чином, замовники отримують послуги без ПДВ, але потім виникають труднощі з подальшим відшкодуванням ПДВ з реалізації. Інший приклад – це випадок неакуратного обліку товарно-матеріальних цінностей у провайдера на відповідальному зберіганні. Віртуальні надлишки і недостачі в результаті помилок інвентаризації лягають додатковим податковим тягарем для замовника.

Втрата оперативного контролю. Передача функцій провайдера фактично означає зниження можливостей управління і контролю, що може бути стримуючим фактором рішення про аутсорсинг.

Компромід специфіки і стандартизації. Аутсорсинг передбачає високий ступінь уніфікації процесів, що може негативно позначитися на результатах роботи при високій частці специфіки підзадач.

Інші літературні джерела також доповнюють картину слабких сторін і загроз аутсорсингу.

Висновки авторів робіт стають особливо важливими, коли аутсорсингу піддаються ключові напрямки або функції бізнесу.

Фінансова залежність від провайдера послуг [8]. У ситуації, коли провайдер надав ІТ рішення на унікальній програмній платформі, він може надалі в значній мірі диктувати замовнику умови і тарифи технічної підтримки та обслуговування продукту.

Приховані витрати [5]. Провайдер на етапі укладання угоди може недооцінювати обсяг необхідних інвестицій для реалізації бізнес процесів відповідно до вимог замовника.

Недостатня експертиза провайдера [1]. Нерідко справжньою проблемою виявляється підбір провайдера здатного пропонувати рішення відповідно до специфічних потреб клієнта.

Соціальні ризики [5]. Аутсорсинг процесів не звільняє від відповідальності за дії провайдера. Від поганої якості продукту може постраждати кінцевий споживач, а компанія замовник втратить свої ринкові позиції.

Втрата інноваційних розробок [2]. Існуючі контрактні та патентні можливості в разі аутсорсингу розробки нових технологій часто бувають неефективними для захисту від попадання в руки конкурентів.

Порівняльний аналіз вигод і ризиків аутсорсингу наведено в таблиці 1. На основі аналізу зроблені наступні висновки:

1. Аутсорсинговий підхід поряд з вигодами несе широкий спектр ризиків для бізнесу;

2. Високий ступінь сумісності змісту вигод і ризиків, свідчить про неадекватність існуючих методів управління при реалізації аутсорсингового підходу.

Підводячи підсумок необхідно звернутися до вивчення питання: «Чи можливо ефективно реалізувати аутсорсинговий проект, використовуючи дуже деталізований контракт як єдиний метод управління взаємодією?». Практичні приклади говорять про неуспішні спроби управління аутсорсингом за допомогою контракту.

Наприклад, аутсорсингові відносини між компаніями АВВ (Транснаціональна корпорація, що спеціалізується на наданні рішень з електропостачання та автоматизації для промислових підприємств) і ІВМ базувалися на складній контрактній структурі, що складається з глобальних і локальних угод, а також складних зв'язків між ними [6]. Обидві сторони прагнули покрити в угодах всі можливі випадки і аспекти спільної роботи: цілі, політику, стратегію і методи роботи. Після закінчення першого року обидві сторони відчували на реальному досвіді необхідність більш динамічного процесу узгодження змін, обумовленого в першу чергу змінами в зовнішньому середовищі. Був запущений проект з поліпшення партнерських взаємин, за результатами якого обидві сторони прийшли до висновку про необхідність впровадження нових методів розвитку відносин. При цьому в разі відсутності таких методів, контракт не був у змозі стати фінальною крапкою вирішення спірних ситуацій.

## Порівняльний аналіз вигод і ризиків аутсорсингового підходу

Вигоди	Ризики
Посилення конкурентної позиції Збільшення вартості акцій Підвищення споживчої цінності	Розкриття даних третій стороні Втрата інноваційних розробок Відповідальність за дії провайдера Соціальні ризики
Передові технології та досвід роботи Поліпшення якості	Компроміс специфіки і стандартизації Недостатня експертиза провайдера
Збільшення ефективності менеджменту Збільшення прозорості бізнес результатів Фокусування на ключових напрямках бізнесу	Незадовільні показники роботи Неадекватність показників роботи Втрата талантів і компетенцій
Економія витрат Зниження витрат Економія внутрішніх ресурсів Консолідація активів/ресурсів	Приховані витрати Додаткові податки Залежність від провайдера послуг
Збільшення гнучкості	Втрата оперативного контролю Повільна реакція на зміни Тимчасові і ресурсні втрати на впровадження

Аналогічні ситуації виникали в процесі роботи SAS (провідний глобальний розробник програмного забезпечення) і CSC (Computer Sciences Corporation – глобальна компанія, що спеціалізується на консультуванні, системної інтеграції і аутсорсингових послугах) [8]. Незважаючи на досить опрацьований і детальний контракт, керуючий комітет кілька разів розбирав випадки неоднозначної інтерпретації контрактних умов.

На підставі вище наведених прикладів, можна зробити висновок про необхідність додаткових по відношенню до контракту методів управління аутсорсинговою взаємодією з метою досягнення очікуваного успіху аутсорсингу. Контракт як метод управління не має достатньої гнучкості і здатності своєчасно реагувати на швидко мінливі умови зовнішнього економічного середовища.

Об'ємний, переповнений описом операційних деталей контракт стає дуже важким для узгодження сторонами. Ситуація може погіршуватися підходом, який широко застосовується сучасними компаніями, коли функції закупівель та операційного менеджменту організаційно розділені для зниження ризику утворення угод із зацікавленістю. При такому підході задача підписання контракту для відділу закупівель, який не має достатньої операційної експертизи, стає практично не здійсненою.

### ВИСНОВКИ

Порівняльний аналіз показує високу ступінь сумісності змісту вигод і ризиків аутсорсингу, що свідчить про неадекватність існуючих методів управління при реалізації аутсорсингового підходу. Аналіз практики аутсорсингових угод свідчить про недостатність детального контракту для забезпечення успіху реалізації аутсорсингового підходу.

### Список використаних джерел

1. Бравар Ж.-Л. Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений: пер. с англ. / Ж.-Л. Бравар, Р. Морган. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 288 с.
2. Хейвуд Д.Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ: пер. с англ. / Д.Б. Хейвуд – М.: Вильямс, 2004. - 176 с.
3. Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 р. № 5067-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>.
4. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
5. Генс Г.В. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management: пер. с англ. / Г.В. Генс. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 288 с.
6. Аксенов Е. Аутсорсинг. 10 заповедей и 21 инструмент / Е. Аксенов, И. Альтшулер. – СПб.: Питер, 2009. – 464 с.
7. Outsourcing may be battered, bruised and vilified... so why is only a twentieth of enterprises planning to reduce it in 2013? / [Electronic resource]. – [http://www.horsesforsources.com/outsourcing-in-2013\\_01213](http://www.horsesforsources.com/outsourcing-in-2013_01213).
8. The raw truth about outsourcing: 83% of outsourcing customers would not go back, despite three-in-four failing to achieve value beyond cost / [Electronic resource]. – [http://www.horsesforsources.com/blueprint-polls-value-beyond-cost\\_113014](http://www.horsesforsources.com/blueprint-polls-value-beyond-cost_113014).