

УДК 338.242.2

*Н. Н. Трофимова*

Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения,  
Санкт-Петербург, e-mail: tnn04@mail.ru

*А. С. Будагов*

Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения,  
Санкт-Петербург, e-mail: dean8@aanet.ru

## **ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ АУТСОРСИНГА КЛЮЧЕВЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

**Ключевые слова:** аутсорсинг, поставщик аутсорсинговых услуг, управление, бизнес-процессы, сокращение расходов, затраты, качество, эффективность, пандемия COVID-19.

В статье показано, что за последнее десятилетие аутсорсинг достиг пика популярности. Малые предприятия и стартапы, средние и крупные компании следуют мировой тенденции передачи бизнес-процессов аутсорсинговым командам. Подчеркнуто, что предприятия используют аутсорсинг в первую очередь для сокращения затрат. Однако сегодня в условиях общемировой пандемии COVID-19 речь идет не только о сокращении затрат, но и о том, чтобы воспользоваться преимуществами стратегического аутсорсинга, такими как доступ к квалифицированным специалистам, сокращение накладных расходов, гибкое укомплектование персоналом и повышение эффективности, сокращение времени выполнения работ и, в конечном итоге, получение более высокой прибыли. В результате исследования выделены достоинства и недостатки аутсорсинга бизнес-процессов предприятия. Сделан вывод, что как и в случае любого другого делового проекта, перед выбором партнера по аутсорсингу необходимо надлежащее планирование и исследование. Передавая сторонним организациям ряд бизнес-процессов важно заранее понимать какие конкретно бизнес-операции выбранная аутсорсинговая компания сможет выполнять быстро, качественно и эффективно. Это позволит предприятию не только снизить затраты, внедрять инновации и расти, но и получить конкурентное преимущество на рынке.

*N. N. Trofimova*

St. Petersburg State University of Aerospace Instrumentation, St. Petersburg,  
e-mail: tnn04@mail.ru

*A. S. Budagov*

St. Petersburg State University of Aerospace Instrumentation, St. Petersburg,  
e-mail: dean8@aanet.ru

## **ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF OUTSOURCING OF KEY BUSINESS PROCESSES OF AN ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS**

**Keywords:** outsourcing, outsourcing service provider, management, business processes, cost reduction, costs, quality, efficiency, COVID-19 pandemic.

The article shows that outsourcing has reached the peak of popularity over the last decade. Small enterprises and startups, medium and large companies follow the global trend of transferring business processes to outsourcing teams. It is emphasized that enterprises use outsourcing primarily to reduce costs. However, today, in the context of the global COVID-19 pandemic, it is not only about reducing costs, but also about taking advantage of strategic outsourcing, such as access to qualified specialists, reducing overhead costs, flexible staffing and increasing efficiency, reducing work execution time and, ultimately, obtaining higher profits. As a result of the study, the advantages and disadvantages of outsourcing business processes of the enterprise are highlighted. It is concluded that, as in the case of any other business project, proper planning and research is necessary before choosing an outsourcing partner. When transferring a number of business processes to third-party organizations, it is important to understand in advance what specific business operations the selected outsourcing company will be able to perform quickly, efficiently and efficiently. This will allow the company not only to reduce costs, innovate and grow, but also to gain a competitive advantage in the market.

### Введение

Сегодня, когда бизнес повсеместно активно развивается, не смотря на общемировую пандемию коронавируса COVID-19, аутсорсинг становится все более востребованным. Оценивая, как аутсорсинг может помочь предприятию расти, следует сосредоточиться на ценности, которую опыт подрядчика добавляет предприятию. Независимо от того, за счет ли расширения производства, более активного маркетинга или новых методов ведения бизнеса, аутсорсинг может предоставить возможность вводить новшества и расти над конкурентами. При этом аутсорсинг имеет не только множество преимуществ, но он и ряд недостатков, которые могут возникнуть в случае его неэффективного проведения.

Таким образом, аутсорсинг является одним из ключевых вопросов менеджмента, что особенно актуально в условиях пандемии коронавируса COVID-19.

Несмотря на большое количество научных работ, широта и сложность проблемы перевода некоторых бизнес-процессов предприятия на аутсорсинг требуют продолжения исследований в данной области и дальнейшего уточнения полученных знаний с учетом текущей ситуации. **Целью** исследования является изучение и актуализация вопросов аутсорсинга бизнес-процессов предприятия в условиях пандемии COVID-19.

### Материалы и методы исследования

При проведении исследований использовались научные методы системного анализа, методы синтеза и логики, системно-структурный метод, абстрактно-логический метод.

### Результаты исследования и их обсуждение

Аутсорсинг бизнес-процессов стал популярной бизнес-стратегией еще в конце 80-х – начале 90-х годов для борьбы с растущими затратами на рабочую силу. Аутсорсинг – это процесс использования сторонних поставщиков услуг для выполнения определенных бизнес-функций предприятия. В свое время услуги аутсорсинга были ограничены крупными транснациональными корпорациями [1]. Но сегодня компании любого размера могут воспользоваться преимуществами аутсорсинга.

Во многих случаях преимущества аутсорсинга заключаются не в стратегии оптимизации, а в необходимости выполнения базовых функций. Часто единственный реальный способ расширить бизнес, запустить продукт или управлять бизнес-операциями – это делегировать определенные задачи внешнему поставщику. В этом случае аутсорсинг предлагает ряд убедительных преимуществ. В наши дни в условиях пандемии COVID-19 аутсорсинг стал одной из растущих тенденций. Аутсорсинг помогает предприятиям высвободить время и больше сосредоточиться на основных бизнес-процессах.

По сути аутсорсинг – это процесс передачи рабочих мест или задач внешней рабочей силе [2]. Аутсорсинг включает в себя взаимодействие с клиентами, услуги на базе информационных технологий, процессов знаний, юридических и исследовательских процессов и многое другое [3]. Некоторые аутсорсинговые компании также специализируются в операциях с удаленным офисом, информационно-техническом и программном обеспечении, финансовых и бухгалтерских услугах, маркетинговых, кадровых и информационных услугах [3].

Бизнес-процессы, которые сегодня все чаще передаются на аутсорсинг [4]:

- информационно-техническая поддержка,
- юридическое, бухгалтерское и налоговое сопровождение,
- разработка Интернет-контента, веб-дизайн и обслуживание сайта,
- логистика и производство,
- колл-центр и служба поддержки.

По мере того, как все больше предприятий учатся находить баланс между качеством и стоимостью, аутсорсинг становится все более распространенным инструментом сокращения расходов. Как правило, аутсорсинг задействует человеческие ресурсы любой другой компании, которая может предложить поддержку повторяющихся непрофильных бизнес-процессов и, зачастую, полную удаленную работу.

Предприятие не всегда может самостоятельно осуществлять некоторые бизнес-процессы за счет собственных кадровых ресурсов [5]. Кроме того, некоторые бизнес-процессы носят временный или сезонный характер, что делает нерентабельным найм постоянных работников для их выпол-

нения. Тогда как при передаче на аутсорсинг подобных бизнес-процессов, компания-провайдер (аутсорсер) способна эффективно выполнить поставленные задачи с наименьшими затратами, чтобы поддержать активности предприятия.

К растущей тенденции аутсорсинга привели следующие ключевые факторы [6]:

- недостаток квалифицированной рабочей силы на некоторых бизнес-процессах,
- доступность более дешевой рабочей силы, которая способна производить продукцию высокого качества,
- возможность сконцентрировать ресурсы (денежные, временные, кадровые) на более важных бизнес-процессах.

В правильном контексте аутсорсинг может стать эффективным вариантом для владельцев, как крупного, так и малого бизнеса, чтобы повысить эффективность и увеличить прибыль при правильном стратегическом использовании [7].

Однако аутсорсинг не идеален и в каждой ситуации требуется индивидуальный подход при принятии управленческих решений в данном направлении, поэтому необходимо заранее оценить его преимущества и недостатки. Хотя аутсорсинг и дает предприятию множество преимуществ, он также имеет и недостатки [8]:

1. Риск раскрытия конфиденциальных данных и угроза безопасности.

Если у предприятия имеется конфиденциальная информация, к которой будет иметь доступ аутсорсинговая компания (например, платежные ведомости, патентные разработки, расчет заработной платы, подбор персонала), существует риск нарушить конфиденциальность.

Поэтому, если задача, переданная на аутсорсинг, включает обмен данными или ноу-хау компании, необходимо тщательно оценить аутсорсинговую компанию, чтобы убедиться в безопасности и защите всех данных, а также вставить в контракт пункт о штрафных санкциях на случай возникновения инцидента.

2. Синхронизация результатов.

Очень важно достигнуть синхронизации результатов предприятия и аутсорсинговой компании. В противном случае могут возникнуть разнообразные проблемы (например, несоблюдение сроков поставок, нарушение стандартов качества, несоответствие должностных обязанностей персонала).

При этом стоит подчеркнуть, что указанные факторы легче регулировать силами самого предприятия, чем с привлечением стороннего аутсорсингового партнера (аутсорсер).

3. Скрытые затраты.

Аутсорсинг чаще всего рентабелен. Однако скрытые расходы (например, связанные с условиями самого контракта) могут нести серьезные финансовые угрозы. Снижение затрат – основная причина, по которой большинство компаний решает использовать аутсорсинг, но необходимо знать о потенциальных скрытых затратах. Контракт на аутсорсинг должен максимально охватывать все детали услуги, которую будет предоставлять аутсорсинговая компания.

4. Недостаточная клиентоориентированность.

Компания, предоставляющая аутсорсинговые услуги, как правило, обслуживает несколько организаций. В таких ситуациях бывает сложно полностью сосредоточиться на задачах одного конкретного предприятия.

5. Потеря управленческого контроля.

После заключения контракта на аутсорсинг управленческий контроль переходит к другой компании. Это может не иметь значения, если третья сторона выполняет свою работу качественно, но бывают ситуации, когда подрядчик заключает и проводит сделки, которые не отвечают требованиям предприятия, что может повредить его репутации. Иногда предприятие даже может быть привлечено к административной или уголовной ответственности за действия аутсорсинговой компании. Предотвращение подобных ситуаций является ключевым моментом и поэтому необходимо внимательно изучать условия контракта.

6. Отсутствие прозрачности

Потребители всегда хотят знать, кто и где создал продукт. Здесь аутсорсинг затрудняет прозрачность. Например, компания, базирующаяся в России, может передать часть своего бизнеса на аутсорсинг компании, находящейся в Китае, которая в свою очередь также может передать свои бизнес-операции на аутсорсинг другой компании (например, в Пакистан).

7. Проблемы с качеством.

Поставщик аутсорсинговых услуг сосредоточен на получении прибыли для своей компании. Поэтому чтобы гарантировать

соблюдение всех норм и стандартов, необходимо заранее официально согласовать цели, которым должен следовать поставщик аутсорсинга. Кроме того, следует наладить коммуникации, проводить регулярные встречи и анализировать отчеты, чтобы обеспечить положительную динамику для обеих сторон работы по аутсорсингу. Поскольку группа бизнес-задач передается другой компании, предприятия могут использовать свои высвободившиеся корпоративные ресурсы в других областях ведения бизнеса (например, чтобы улучшить продукцию, провести рекламную кампанию или инвестировать в расширение рынка сбыта).

Аутсорсинг также позволяет предприятиям сосредоточиться на ключевой деятельности, а не тратить временные ресурсы, заставляя штатных сотрудников выполнять большее число бизнес-операций, выходя за рамки их должностных обязанностей.

Выделим подробнее основные преимущества аутсорсинга [9; 10]:

1. Повышение эффективности.

Аутсорсинг позволяет нанять экспертов-профессионалов, которых не всегда можно найти в собственном регионе или собственными силами. Это выгодно для предприятий, работающих в небольших городах, где доступ к человеческим ресурсам может быть весьма ограничен.

2. Снижение затрат.

Это одна из приоритетных задач аутсорсинга. При этом сокращение затрат осуществляется за счет того, что у предприятия, внедрившего аутсорсинговую модель, снижается потребность в найме штатных сотрудников. Следовательно, можно свести к минимуму расходы на набор персонала и эксплуатационные расходы.

Наем и обучение персонала обходятся дорого, особенно для краткосрочных проектов, а временные сотрудники редко качественно выполняют необходимую работу [11]. При аутсорсинге предприятие конвертирует постоянные затраты на рабочую силу в переменные расходы, то есть оплачивает только потребляемые услуги. Это дает кадровую гибкость, которой нет у штатных сотрудников.

Аутсорсинг позволяет адаптировать потребление услуг к потребностям компании и дает возможность масштабировать потребление услуг, когда бизнес растет или замедляется. Кроме этого если на предпри-

ятии имеются бизнес-процессы сезонной или циклической направленности, то аутсорсинг привлекать необходимые дополнительные ресурсы, когда они нужны, и высвобождать их, когда в них больше не будет потребности.

Также благодаря меньшим накладным расходам предприятия могут нанимать больше сотрудников по более низкой цене. Эта экономия затрат на рабочую силу не имеет ничего общего с качеством, которое остается неизменным в случае верного подбора поставщика аутсорсинговых услуг.

Разница заключается и в общем сокращении коммунальных расходов. Когда передаются бизнес-задачи на аутсорсинг, это означает, что в офисе нужно держать меньше сотрудников. В результате предприятие может арендовать меньше офисных помещений, сократить расходы на электроэнергию и другие коммунальные услуги. При этом у хороших поставщиков услуг аутсорсинга также есть подходящее программное обеспечение, обеспечивающее наиболее эффективное выполнение бизнес-операций и обслуживание клиентов. Все это сокращает накладные расходы предприятия.

3. Расширение бизнеса.

Аутсорсинг позволяет компаниям расширять бизнес, как в своей стране, так и за рубежом. Цель по расширению бизнеса может быть достигнута без особых усилий благодаря более низким начальным затратам. Предприятию не нужно будет тратить деньги на открытие новых офисов или их аренду, оплачивать проезд и переезд своих сотрудников для работы в другом городе или за рубежом.

4. Обеспечение комфортной рабочей среды.

В новых условиях гораздо проще управлять сотрудниками удаленно, обеспечивая безопасность. Удаленная работа также выгодна многим сотрудникам, поскольку они могут одновременно работать и оставаться рядом со своей семьей. Таким образом, удаленная работа обеспечивает лучший баланс между работой и личной жизнью сотрудников.

5. Повышение приоритетности основных бизнес-процессов и рост производительности.

Выполнение ключевых бизнес-процессов будет более эффективно в случае пере-

дачи вспомогательных процессов на аутсорсинг, поскольку позволит высвободить дополнительные ресурсы (временные, финансовые, кадровые). Если на персонал возложено огромное количество обязанностей, большую часть этой нагрузки можно передать на аутсорсинг. Предприятия могут создавать и поддерживать очень профессиональную рабочую среду, поскольку аутсорсинг устраняет необходимость в регулярном найме и обучении собственных штатных сотрудников [12]. Это означает, что вместо того, чтобы быть перегруженным огромным количеством обязанностей, выходящих за рамки их компетенции, эти сотрудники теперь могут сосредоточиться на основных бизнес-процессах, а это в свою очередь повышает производительность труда [13].

#### 6. Скорость и опыт.

Поставщики, привлеченные на аутсорсинг обладают специализированным оборудованием и высокими техническими знаниями. В результате поставленные бизнес-задачи могут быть выполнены быстрее, эффективнее и с лучшим качеством.

#### 7. Разделение рисков.

Для эффективной деятельности на каждом предприятии крайне важно своевременно проводить анализ рисков и принимать соответствующие меры по их устранению или минимизации. Поскольку сторонний поставщик является специалистом, он лучше сможет оценивать и планировать факторы снижения рисков.

#### 8. Доступ к новым ресурсам.

Аутсорсер несет ответственность за любые лицензии или аккредитацию, которые требуются для работы. Сосредотачиваясь

на своей специальности, аутсорсеры следят за изменениями и тенденциями в отрасли, изучают новые методы и постоянно развивают свои навыки. Если у поставщика аутсорсинговых услуг нет в штате специалиста, который может решить поставленную задачу, то у них есть база специалистов с дополнительными навыками, из которых они могут выбрать подходящую кандидатуру. У предприятий нет такой гибкости со штатными сотрудниками.

### Выводы

Учитывая указанные плюсы и минусы аутсорсинга, прежде чем обращаться к поставщику услуг, руководству предприятий рекомендуется заблаговременно определять важность задач, которые должны быть переданы стороннему поставщику услуг.

Аутсорсинг может принести много преимуществ бизнесу конкретного предприятия и всей экономике в глобальном масштабе. Хотя существуют серьезные проблемы и риски, которые также необходимо учитывать, технологии могут эффективно восполнить эти пробелы. По мере ускорения технического прогресса и распространения пандемии COVID-19 аутсорсинг становится не только все более популярным, но и необходимым для многих отраслей.

Аутсорсинг способен оказать неоценимую помощь любому предприятию на разных этапах его развития. Сегодня все больше компаний передают часть бизнес-процессов на аутсорсинг, чтобы поддерживать стабильный рост и производительность за счет баланса между штатными сотрудниками и внешними ресурсами.

### *Библиографический список*

1. Юрин Д.Ю. Экономические границы применения аутсорсинга // Colloquium-journal. 2019. №10 (34). С. 143-146.
2. Ивановская И.В. Применение аутсорсинга для повышения эффективности функционирования машиностроительных предприятий // Экономический журнал. 2020. № 3 (59). С. 6-19.
3. Плотникова И.В., Шевелева Е.А., Гросс А.А. Практика применения аутсорсинга и аутстаффинга в России // Компетентность. 2021. № 3. С. 50-53.
4. Токарева Ю.А., Суворкова Ю.Е. Роль службы аутсорсинга // Евразийский Союз Ученых. 2019. № 11-3 (68). С. 68-70.
5. Дмитриев Н.Д. Инновационные риски реализации электроэнергетических проектов // Современные проблемы электроэнергетики и пути их решения. 2019. С. 141-145.
6. Ушакова Н.Е. Аутсорсинг функций управления проектами // Economics. 2020. № 1 (44). С. 56-60.
7. Трофимова Н.Н. Стратегические аспекты антикризисного управления предприятиями в период пандемии COVID-19 // Вестник университета. 2020. № 11. С. 59-66.

8. Власова Т.И. Реинжиниринг процессов аутсорсинга как способ реализации стратегий развития российских компаний // Вестник МГОУ. 2021. № 1. С. 74-85.
9. Мундусова С.М. Сущность аутсорсинга как инструмента повышения эффективности организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 8. С. 149-151.
10. Володин В.М., Куликова Т.А. Анализ востребованности аутсорсинга как инструмента инновационного развития предприятий // Известия ВУЗов. Поволжский регион. Общественные науки. 2021. № 3 (59). С. 202-216.
11. Иохимович Е.Д., Трофимова Н.Н. Модернизация управления производственными процессами как главный фактор экономической трансформации // Инновационные направления интеграции науки, образования и производства: сборник тезисов докладов участников I Международной научно-практической конференции / под общей редакцией Е.П. Масюткина. 2020. С. 419-421.
12. Трофимова Н.Н. Планирование непрерывности бизнеса и повышение устойчивости предприятий во время пандемии COVID-19 // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2020. № 4 (63). С. 200-206.
13. Родина Т.Е., Матюшевская В.К. Применение инноваций в управлении персоналом на примере компании Toyota // Актуальные вопросы развития инновационной экономики: сборник статей Всероссийской научно-практической конференции. 2019. С. 243-246.