

### **АНАЛІЗ ПЕРЕВАГ ТА НЕДОЛІКІВ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ**

Стаття присвячена розгляду основних переваг, які дає використання аутсорсингу, а також недоліків даного виду послуг для споживачів. Наведено основні підходи до класифікації послуг аутсорсинга для проведення порівняння ризиків використання і можливих вигод, що є необхідним при прийнятті управлінського рішення щодо використання аутсорсинга в діяльності підприємства.

Статья посвящена рассмотрению основных преимуществ, которые даёт использование аутсорсинга, а так же недостатков данного вида услуг для потребителей. Представлены основные подходы к классификации услуг аутсорсинга для проведения сравнения рисков использования и возможных выгод, что является необходимым при принятии управленческого решения, касательно использования аутсорсинга в деятельности предприятия.

The article is devoted to consideration of the main advantages of using of outsourcing, as well as the shortcomings of this type of services for the consumers. Presents the main approaches to their classification for the purpose of comparison of the risks and benefits, which is necessary for making managerial decisions of using of outsourcing in the activity of the enterprise.

*Ключові слова:* аутсорсинг, економічна ефективність, переваги, недоліки, ризик.

Аутсорсинг – відносно новий вид послуг на українському ринку. Успішно здійснювані на заході аутсорсингові послуги сьогодні знаходять свого споживача і в Україні. Пояснюється все досить просто: зростаюча на споживчому ринку товарів, робіт або послуг конкуренція вимагає від суб'єктів підприємництва зростання ефективності виробництва і скорочення витрат. Багато в чому розв'язати цю проблему допомагає саме аутсорсинг, що дозволяє віддати частину виробничих процесів у «чужі руки». За часів твердої конкуренції передача функцій може розглядатися як ідеальне рішення, що забезпечує економію витрат, підвищення якості й, головне, можливість визволити ресурси та зосередитись на основній сфері діяльності компанії. Але поряд з перевагами, використання аутсорсингу має і певні недоліки, визначення яких дуже важливо для прийняття правильного управлінського рішення.

Проблема доцільності та економічної ефективності використання аутсорсингу є дуже актуальною у зв'язку із швидким поширенням використання цього виду послуг, тому багато зарубіжних та вітчизняних науковців звертаються у своїх роботах до визначення переваг та недоліків аутсорсингу. Так, Б. А. Анкін та І. Л. Руда [2] виділяють тринадцять причин використання аутсорсингу, найважливіші з яких: бажання зосередитися на основних видах діяльності, необхідність підвищення якості обслуговування та гостра потреба у зниженні витрат. Недоліки аутсорсингу вчені пов'язують із ризиками зовнішнього постачання, такими як послаблення контролю та незахищеність від ризиків компанії-аутсорсера. До зазначених недоліків аутсорсингу вчені Б. Г. Аугуст, Й. Хао та М. Уйганд [1] додають також необхідність посилення адміністративного контролю у зв'язку з підвищенням ризиків, обумовлених переданням деяких бізнес-процесів до виконання іншій фірмі. Розгляданню переваг та недоліків у своїх роботах увагу приділяють також В. В. Іванов [4], Л. О. Лігоненко [6], С. О. Календжян [5], М. А. Алленіх [3] та ін.

Існування різних точок зору щодо доцільності використання аутсорсингу спонукає власника бізнесу до ретельного аналізу переваг та недоліків, які зможе надати підприємству цей вид послуг. Згрупування переваг та зведення у порівняльну таблицю із переліком недоліків зможе більш ясно показати вагомість різних факторів для прийняття рішення про використання аутсорсингу у певному випадку.

Метою статті є розгляд різних підходів до визначення переваг і недоліків використання аутсорсингу та їх класифікація.

Швидке поширення аутсорсингу протягом останніх років обумовлено низкою переваг, які надає цей вид послуг для споживачів. Перш за все переваги, які надає аутсорсинг, можна поділити на два рівня: стратегічний та тактичний. На стратегічному рівні аутсорсинг дозволяє: сфокусувати увагу на основному бізнесі; гнучко реагувати на зміни на ринку (кризи, дефолти) і всередині компанії (реорганізації, реструктуризації, злиття, поглинання) та ін. [2,3].

Тактичні переваги аутсорсингу полягають в тому, що:

1. Фірма має свій ліміт штатних одиниць, при цьому зберігаючи або збільшуючи свої трудові ресурси.

2. Послуги аутсорсингу надаються безперервно. Якщо працівник бере відпустку або йде на лікарняний, його обов'язки виконує інший співробітник. Практично повністю ліквідується залежність від об'єктивних і необ'єктивних причин уповільнення або припинення бізнес-процесів (наприклад, через внутрішньофірмовий психологічний конфлікт і т.д.).

3. Аутсорсинг дозволяє працювати за гнучким графіком.

4. Економія на офісному просторі і пов'язаних з ним витратах.

5. Скорочення витрат на тимчасове залучення висококваліфікованих фахівців.

6. Зменшення накладних витрат, пов'язаних з вартістю робочих місць, навчанням співробітників, інформаційною підтримкою та ін.; за допомогою аутсорсингу фіксовані витрати можна перетворити в змінні; аутсорсинг, певною мірою, дозволяє частково перерозподіляти інвестиційний капітал у стратегічно важливу для підприємства діяльність; компанія перестає інвестувати кошти в інфраструктуру, оплачуючи послуги тільки аутсорсингової фірми.

7. Гарантія професійної відповідальності, яка надається аутсорсинговою компанією.

8. Аутсорсингова угода є більш гнучкою, ніж трудовий контракт зі штатним співробітником.

9. Завдання аутсорсингу можна ускладнити або спростити відповідно до поточних вимог [2; 3].

Підприємства різних сфер у своїй діяльності стикаються із різними проблемами, тому і причини звернення до послуг аутсорсерів промислових підприємств відрізняються від підприємств сфери послуг. Тому класифікація переваг із врахуванням особливостей підприємств різних сфер діяльності теж є дуже корисною для власників бізнесу. Так, наприклад, можна виділити такі переваги

від використання аутсорсингу в організаціях агропромислового комплексу [6]: наявність періодично виконуваних робіт (ремонтні роботи сільськогосподарської техніки і тваринницьких комплексів, технічне обслуговування будівель); наявність операцій, що вимагають спеціального устаткування (агрохімічне обслуговування); в умовах сильних коливань попиту і напружені періоди сільськогосподарських робіт на умовах аутсорсингу можна привернути додаткову техніку і персонал.

Але поряд з перевагами, які надає аутсорсинг, виникають також певні загрози та ризики. До основних недоліків при використанні аутсорсингу можна віднести [1; 4; 5]:

1. Рівень професіоналізму співробітників аутсорсингової компанії (як виконавця, так і його керівника) може виявитися недостатнім для виконання робіт або надання послуг на належному рівні.

2. Недостатність важелів керуючої дії, що може призвести до зниження ефективності процесів і збільшення витрат на обслуговування.

3. Наявність ризиків порушення збереження майна, безпеки і витоку даних конфіденційного характеру, в результаті надання доступу до нерегульованих документів, даних і матеріальних цінностей підприємства.

4. Збільшення часу розв'язання проблем в аварійних ситуаціях, пов'язане із зайвою ланкою передачі й узгодженнями (особливо проявляється в телекомунікаціях).

Табличний вид аналізу основних можливостей і ризиків застосування аутсорсингових операцій наведений у табл. 1.

Таблиця 1

*Аутсорсинг: переваги й недоліки*

Переваги (можливі вигоди)	Недоліки (ризики застосування)
<b>1. Економічні</b>	
<p>1. Зниження затрат (витрат):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- залучення аутсорсера дешевше утримання власної структури, особливо для другорядних функцій;</li> <li>- зниження витрат впровадження: нових технологій, підвищення продуктивності технологій;</li> <li>- зниження операційних витрат: за рахунок економії, обумовленої ефектом масштабу й централізацією;</li> <li>- скорочення чисельності персоналу:</li> </ul> <p>(1) адміністративного, (2) технічного, (3) обслуговуючого персоналу;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- можливе зниження трансакційних витрат.</li> </ul> <p>2. Підвищення ефективності основних бізнес-процесів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- компанія одержує можливість перетворити свої постійні витрати у змінні (залежно від потреб у навчанні, можна варіювати виділені на нього ресурси).</li> </ul> <p>3. Зв'язаний ефект у сторони, що виконує аутсорсингові замовлення:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ефект масштабу;</li> <li>- ефект спеціалізації й централізації.</li> </ul> <p>4. Ефект розподілу ризиків.</p>	<p>1. Можливість зростання витрат у випадку передачі на аутсорсинг занадто багатьох функцій і процесів.</p> <p>2. Необхідність чіткого розрахунку проєктованих витрат, пов'язаних з впровадженням й використанням аутсорсингових систем та економічного ефекту від передачі деяких операцій і функцій на сторону.</p> <p>3. Витрати на утримання зовнішньої інфраструктури взаємодії з постачальниками аутсорсингових послуг.</p> <p>4. Можливе зростання трансакційних витрат.</p> <p>5. Можливість банкрутства аутсорсингової компанії.</p>
<b>2. Управлінські</b>	
<p>1. Можливість зосередження основних ресурсів й уваги на основній діяльності, цілях компанії й на задоволенні потреб клієнтів.</p> <p>2. Можливість вивільнення ресурсів для основного бізнесу й інших цілей; вивільнення резервного фонду основного капіталу.</p> <p>3. Можливість поліпшення управління й контролю операційного управління (аутсорсингова компанія, звичайно, використовує сучасні принципи й форми управління та надає цю можливість менеджерам</p>	<p>1. Можливе зниження відповідальності за виконання конкретних функцій менеджерів у зв'язку з їхньою передачею на сторону.</p> <p>2. Можливі проблеми з децентралізацією бюджетів та управлінських функцій.</p> <p>3. Аутсорсинг може обмежувати</p>

## ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ

<p>замовника).</p> <p>4. Можливість зміцнення потенціалу росту й усунення багатьох обмежень.</p> <p>5. Можливість усунення низки проблем з персоналом (відсутність проблем з відпустками, відсутністю через хворобу, небезпекою раптового звільнення ключових співробітників і т.д.).</p> <p>6. Можливість спрощення реалізації нових ділових, управлінських і технологічних операцій та забезпечення їхнього негайного впровадження у структуру організації.</p>	<p>управлінську гнучкість.</p> <p>4. Загроза відриву керівної ланки від бізнес-практики.</p> <p>5. Навчання чужих фахівців замість своїх (стосується також й технологічного).</p> <p>6. Необхідність розробки спеціалізованих вимог до компанії аутсорсерам щодо надійності й закритості, а їхні клієнти, навпаки, повинні бути готовими до відкритості.</p>
<p>3. Техніко-технологічні</p>	
<p>1. Можливість доступу до технологій і рішень більш високого рівня.</p> <p>2. Можливість використання спеціалізованих функцій, для виконання яких організація не має фахівців або ресурсів.</p> <p>3. Одержати доступ до ресурсів, недоступних усередині самої компанії.</p> <p>4. Можливість підвищити якість і надійність обслуговування (аутсорсингова компанія у рамках виконання контракту забезпечує гарантії й відповідає за якість виконуваних робіт).</p>	<p>1. Небезпека зайвої концентрації подібних технологічних бізнес-процесів в одних руках.</p> <p>2. Аутсорсинг може обмежувати техніко-технологічну гнучкість.</p>
<p>4. Інституціональні</p>	
<p>1. Відсутність інституалізації операцій аутсорсингу на національному ринку розширює можливі характеристики інструментарію й особливості його використання для всіх учасників.</p>	<p>1. Відсутність законодавчого визначення й регулювання процесів аутсорсингу.</p> <p>2. Витік конфіденційної інформації.</p> <p>3. Ускладнюється здійснення операцій міжнародного аутсорсингу.</p> <p>4. Можливе недотримання договірних відносин.</p>

За основними групами переваг, які надає використання аутсорсингу: економічні, управлінські, техніко-економічні та інституціональні, можна також виділити і слабкі сторони (ризик застосування). Розглядання переваг аутсорсингу паралельно із недоліками дає можливість більш об'єктивно оцінити їх важливість для підприємства, а поділ на групи допомагає більше коректно їх зіставити.

Використання аутсорсингу надає підприємству певні переваги, які допомагають скоротити витрати, зменшити ризики, відповідальність, залучити висококваліфікованих фахівців до вирішення цих питань через передання деяких непрофільних бізнес-процесів у виконання фірми-аутсорсера. Але поряд з численними перевагами використання аутсорсингу має також і недоліки, які можуть викликати невиправдані ризики, ускладнення бізнес-процесів та ін. Саме тому ретельний аналіз співвідношення можливих вигод та ризиків застосування може допомогти власнику бізнесу у прийнятті правильного рішення щодо доцільності використання аутсорсингу у діяльності підприємства.

### Список використаних джерел:

1. August B.G. Hao Y. Weigand M. The Other Side of Outsourcing // The McKinsey Quarterly. – 2002. – №1. – P.53.
2. Анкин Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. / Б. А. Анкин, И. Л. Рудая – М.:ИНФРА-М, 2009. – 320 с.
3. Алленых М.А. Аутсорсинг как способ снижения издержек фирмы / М.А.Алленых // Финансы. Деньги. Инвестиции.– 2006.– № 4.– С. 27-29.
4. Иванов В.В. Аутсорсинг производственных и финансовых бизнес-процессов предприятия с использованием средств электронной коммерции / В.В.Золотов // Финансы и кредит. – 2002. – № 15. – С. 49-53.
5. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компании / С.О. Календжян – М.: Дело, 2003. – 277 с.
6. Лігоненко Л.О. Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу / Л.О. Лігоненко, Ю.Ю. Фролова // Менеджмент. – 2005. – № 6(48). – С. 115-125.