

РИСКИ И ВОЗМОЖНОСТИ АУТСОРСИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

RISKS AND OPPORTUNITIES OF BUSINESS PROCESS OUTSOURCING

V. Shchennikova

Summary. The article examines the risks and opportunities of outsourcing business processes as a strategic management tool for modern organizations. The relevance of the research is due to the transformation of outsourcing from a simple method of reducing costs to a comprehensive mechanism for increasing competitiveness, innovation and operational flexibility of enterprises in the context of the digitalization of the economy. Based on the systematization of scientific sources and empirical research, the main outsourcing opportunities are identified: strategic opportunities (refocusing managerial attention and resources on core competencies), economic opportunities (reducing operating costs), technological opportunities (access to external expertise and advanced technologies), operational opportunities (increasing the flexibility of management and the quality of processes). The risks are systematized: loss of control over the transferred functions, dependence on external suppliers, threats to information security, leakage of organizational knowledge and negative impact on personnel. It is revealed that the critical success factors are the quality of partner selection, the elaboration of contractual relations and the effectiveness of monitoring mechanisms. The conclusion is substantiated that it is necessary to apply a balanced approach to assessing the feasibility of outsourcing, taking into account both the economic benefits and potential threats to the long-term sustainability of the organization. There is no universal solution, and each organization must develop its own approach that takes into account its specifics, strategic priorities, and risk appetite.

Keywords: outsourcing, business processes, risk management, operational efficiency, digital transformation, strategic management, information security.

Щенникова Валерия Николаевна

старший преподаватель, Автономная некоммерческая
организация высшего образования
«Московский международный университет»
vs129@rambler.ru

Аннотация. В статье исследуются риски и возможности аутсорсинга бизнес-процессов как стратегического инструмента управления современными организациями. Актуальность исследования обусловлена трансформацией аутсорсинга от простого метода сокращения издержек к комплексному механизму повышения конкурентоспособности, инновационности и операционной гибкости предприятий в условиях цифровизации экономики. На основе систематизации научных источников и эмпирических исследований выделены основные возможности аутсорсинга: стратегические возможности (переориентация управленческого внимания и ресурсов на главные компетенции), экономические возможности (снижение операционных затрат), технологические возможности (доступ к внешней экспертизе и передовым технологиям), операционные возможности (повышение гибкости управления и качества выполнения процессов). Систематизированы риски: утрата контроля над переданными функциями, зависимость от внешних поставщиков, угрозы информационной безопасности, утечка организационных знаний и негативное влияние на персонал. Выявлено, что критическими факторами успеха выступают качество отбора партнеров, проработанность контрактных отношений и эффективность механизмов мониторинга. Обоснован вывод о необходимости применения сбалансированного подхода к оценке целесообразности аутсорсинга, учитывающего как экономические выгоды, так и потенциальные угрозы долгосрочной устойчивости организации. Универсального решения не существует, и каждая организация должна вырабатывать собственный подход, учитывающий ее специфику, стратегические приоритеты и риск-аппетит.

Ключевые слова: аутсорсинг, бизнес-процессы, управление рисками, операционная эффективность, цифровая трансформация, стратегическое управление, информационная безопасность.

Введение

Современные предприятия функционируют в условиях динамичной бизнес-среды, характеризующейся усилением конкуренции, быстрыми технологическими изменениями и ростом ожиданий потребителей. В ответ на эти вызовы организации постоянно ищут эффективные стратегии управления, способные обеспечить устойчивое развитие и конкурентные преимущества. Одним из основных инструментов, получивших широкое распространение в мировой практике, становится аутсорсинг — передача отдельных бизнес-процессов или функций внешним специализированным поставщикам услуг [3].

Актуальность исследования аутсорсинга бизнес-процессов обусловлена фундаментальной трансформацией его роли в корпоративном управлении. Если на начальных этапах развития аутсорсинг рассматривался преимущественно как инструмент сокращения издержек, то в современных условиях он приобретает стратегическое значение, позволяя компаниям фокусироваться на основных компетенциях, ускорять инновационные циклы и повышать операционную гибкость. Особую значимость данная проблематика получает в эпоху цифровизации, когда развитие облачных технологий, искусственного интеллекта и автоматизации открывает принципиально новые возможности для аутсорсингового взаимодействия, одновременно порождая ранее неизвестные риски [1].

Цель настоящего исследования заключается в системном анализе рисков и возможностей аутсорсинга бизнес-процессов, выявлении критических факторов успеха и разработке рекомендаций по повышению эффективности аутсорсинговых стратегий. Научная новизна исследования состоит в комплексном подходе к анализу рисков и возможностей аутсорсинга, интегрирующем классические теоретические представления с новейшими эмпирическими данными, полученными в ходе международных исследований. Особое внимание уделяется трансформации природы аутсорсинга в условиях цифровой экономики и возникающим, в связи с этим новым возможностям и вызовам.

Материалы и методы исследования

Теоретико-методологическую основу исследования составляют фундаментальные положения теории стратегического управления, концепции ключевых компетенций, теории транзакционных издержек, а также современные разработки в области управления рисками и цифровой трансформации бизнеса. Эмпирическую базу работы образуют научные публикации российских и зарубежных авторов по проблемам аутсорсинга бизнес-процессов, включая материалы международных конференций и статьи в рецензируемых журналах. В процессе исследования применялись следующие методы: системный анализ, сравнительный анализ, метод типологизации, контент-анализ научных источников, метод теоретического обобщения и синтеза.

Результаты и обсуждения

Аутсорсинг как экономическая категория претерпел существенную эволюцию за последние десятилетия. В классическом понимании аутсорсинг представляет собой передачу организацией определенных бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание внешней специализированной компании, которая обладает соответствующими компетенциями, ресурсами и технологиями [2].

Изначально данная практика воспринималась исключительно как инструмент снижения затрат путем замещения постоянных издержек переменными и использования эффекта масштаба специализированных провайдеров. Однако современные исследования демонстрируют трансформацию аутсорсинга от инструмента операционного делегирования к стратегическому ресурсу управления предприятием. В процессной модели управления аутсорсинг позволяет организации перераспределять ресурсы в пользу ключевых направлений деятельности, делегируя вспомогательные и поддерживающие функции внешним исполнителям. Как отмечается экспертами, большинство компаний принимают решение об аутсорсинге именно для того, чтобы сосре-

доточиться на профильных компетенциях при одновременном сокращении издержек и улучшении контроля над операционной деятельностью [10].

Особую актуальность приобретает концепция цифрового аутсорсинга, базирующегося на облачных технологиях, искусственном интеллекте, больших данных и автоматизации. Цифровая трансформация радикально расширяет возможности аутсорсингового взаимодействия, позволяя передавать на внешнее исполнение не только стандартизированные рутинные операции, но и сложные аналитические, исследовательские и инновационные функции [8]. При этом возникают принципиально новые модели взаимодействия, такие как краудсорсинг, аутсорсинг бизнес-процессов на базе искусственного интеллекта и автоматизированные платформенные решения.

На основе систематизации научных источников представляется возможным выделить несколько групп возможностей, открывающихся перед организациями при использовании аутсорсинга.

Стратегические возможности связаны с переориентацией управленческого внимания и ресурсов на главные компетенции. Исследование W. Marhanga, S. Grobbelaar, R.H. Peach, J.K. Visser показывает, что стратегическая направленность аутсорсинга через передачу непрофильных видов деятельности является критическим фактором успеха. Авторы отмечают, что половина успешных аутсорсинговых проектов базируется на четком выделении того, что составляет ядро бизнеса, и передаче внешним исполнителям всего остального [7]. Аутсорсинг позволяет компании сконцентрироваться на развитии уникальных компетенций, формирующих ее долгосрочные конкурентные преимущества.

Экономические возможности включают снижение операционных затрат. Количественный анализ показывает, что сокращение издержек выступает главным мотивом аутсорсинга в 42 % случаев [7]. Экономия достигается за счет нескольких механизмов: эффекта масштаба специализированного провайдера, обслуживающего множество клиентов; замещения постоянных затрат (заработная плата, содержание инфраструктуры) переменными (оплата фактически оказанных услуг); доступа к более дешевым ресурсам, включая трудовые, в случае аутсорсинга в регионы или страны с более низким уровнем оплаты труда.

Технологические возможности связаны с доступом к внешней экспертизе и передовым технологиям. Как отмечается в вышеупомянутом исследовании, доступ к знаниям и компетенциям поставщика является значимой возможностью аутсорсинга с частотой упоминания 21 % [7]. В условиях ускорения технологического про-

гресса организациям становится все сложнее самостоятельно поддерживать компетенции во всех областях, необходимых для ведения бизнеса. Аутсорсинг позволяет получить доступ к специализированным знаниям и технологиям без масштабных инвестиций в их развитие. В контексте цифровой трансформации эта возможность приобретает особое значение, поскольку аутсорсинговые провайдеры часто выступают проводниками инноваций и передовых практик [8].

Операционные возможности включают повышение гибкости управления и качества выполнения процессов. Аутсорсинг позволяет организации быстрее адаптироваться к изменениям рыночной конъюнктуры, наращивая или сокращая объемы закупаемых услуг без необходимости изменения собственной организационной структуры и штатного расписания. Специализированные провайдеры, как правило, обладают более отработанными технологиями выполнения процессов, развитыми системами контроля качества и мотивации персонала, что может обеспечивать более высокое качество услуг по сравнению с выполнением аналогичных функций собственными силами [4].

Наряду с возможностями, аутсорсинг несет в себе значительные риски, которые могут не только нивелировать потенциальные выгоды, но и создать угрозы для устойчивости бизнеса. На основе анализа научной литературы представляется возможным выделить следующие группы рисков.

Операционные риски связаны с возможностью некачественного выполнения переданных функций внешним поставщиком. Эксперты отмечают, что плохая работа поставщика выступает первоочередной угрозой, на которую приходится почти 30 % случаев [7]. Это может проявляться в несоблюдении сроков, недостаточном качестве услуг, несоответствии результатов ожиданиям. Операционные риски усугубляются тем, что организация, передавая процесс на аутсорсинг, утрачивает непосредственный контроль над его выполнением и становится зависимой от дисциплины и добросовестности внешнего партнера.

Стратегические риски включают утрату основных компетенций и организационных знаний. Потеря организационного знания зафиксирована как значимая угроза 33 % случаев [7]. Передавая процесс на аутсорсинг, компания может постепенно утрачивать экспертизу в соответствующей области, что создает долгосрочную зависимость от поставщика и лишает организацию возможности в будущем вернуть выполнение функции себе. Особенно остро эта проблема стоит в отношении процессов, непосредственно связанных с созданием потребительской ценности, где сохранение внутренней экспертизы критически важно.

Информационные риски связаны с угрозами безопасности данных и сохранности конфиденциальной информации. В условиях цифровизации и роста киберугроз данный риск приобретает критическое значение. Регуляторные требования, в частности, предписывают организациям проводить тщательную оценку рисков перед заключением аутсорсинговых соглашений и удостовериться, что системы и средства контроля поставщика в отношении информационной безопасности являются, по меньшей мере, столь же надежными, как и собственные системы организации [9]. Утечка конфиденциальных данных, коммерческой тайны или персональной информации может нанести непоправимый ущерб репутации и финансовому положению компании [8].

Кадровые риски включают негативное влияние на персонал и организационную культуру. Аутсорсинг часто сопровождается сокращениями, перераспределением функций, изменением условий труда для остающихся работников. Это может порождать сопротивление, снижение лояльности, ухудшение морально-психологического климата в коллективе. Даже если сотрудники формально не попадают под сокращение, передача части функций на сторону может восприниматься ими как сигнал о недоверии или снижении значимости их работы.

Риски зависимости и концентрации связаны с монопольным положением поставщика или чрезмерной концентрацией рисков на одном партнере. Регуляторные документы указывают на повышенные операционные риски в случаях аутсорсинга доминирующему поставщику, который не может быть легко замещен, а также при множественных аутсорсинговых соглашениях с одним и тем же поставщиком или аффилированными с ним лицами [9]. Попадание в зависимость от единственного поставщика создает риски необоснованного повышения цен, ухудшения условий обслуживания и потери рычагов влияния.

Анализ эмпирических исследований позволяет выделить факторы, определяющие успешность аутсорсинговых стратегий. Так, качество отбора партнеров выступает фундаментальным условием успеха. Процессу отбора поставщика должно уделяться приоритетное внимание. Рекомендуется использовать комбинацию методов оценки: интервью, анализ отчетности о предоставленных услугах, тестирование средств контроля, изучение сертификатов и аттестатов, проверка референций и независимые оценки.

Проработанность контрактных отношений определяет распределение прав, обязанностей и рисков между сторонами. Контракт должен четко фиксировать объем услуг, требования к качеству, сроки, порядок приемки, механизмы разрешения споров, ответственность за не-

исполнение обязательств, условия конфиденциальности и защиты данных. Особое внимание следует уделять положениям о непрерывности бизнеса и восстановлению после сбоев. Руководство организации должно оценивать способность поставщика обеспечивать выполнение критически важных функций в случае нарушений, изучать его планы непрерывности бизнеса и аварийного восстановления, включая качество таких планов и частоту их тестирования.

Эффективность механизмов мониторинга позволяет своевременно выявлять отклонения и принимать корректирующие меры. Необходимо внедрение системы ключевых показателей эффективности (KPI), регулярный сбор и анализ отчетности поставщика, проведение периодических аудитов и встреч для оценки хода сотрудничества. Важно, чтобы система мониторинга была интегрирована в общую систему управления операционными рисками организации.

Управление переходным периодом и адаптация персонала также выступают значимыми факторами успеха. Негативное влияние на сотрудников может быть минимизировано за счет прозрачной коммуникации, разъяснения причин и целей аутсорсинга, программ переобучения и трудоустройства высвобождаемых работников, вовлечения ключевых сотрудников в процесс управления отношениями с поставщиком.

Выводы

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие основные выводы. Аутсорсинг

бизнес-процессов эволюционировал от инструмента операционного сокращения издержек к комплексному стратегическому механизму, позволяющим организациям фокусироваться на основных компетенциях, получать доступ к передовым технологиям и экспертизе, повышать операционную гибкость и адаптивность к изменениям внешней среды. Цифровая трансформация открывает новые возможности для аутсорсингового взаимодействия, включая передачу на внешнее исполнение сложных аналитических и инновационных функций на базе облачных платформ и искусственного интеллекта. Критическими факторами успеха аутсорсинговых проектов являются качество отбора партнеров (с учетом их ресурсов, компетенций и систем контроля), проработанность контрактных отношений (включая положения о непрерывности бизнеса и защите данных), эффективность механизмов мониторинга и управления взаимоотношениями, а также грамотное управление переходным периодом и адаптацией персонала. Организациям рекомендуется рассматривать аутсорсинг не как разовую сделку, а как долгосрочные партнерские отношения, требующие постоянного внимания и инвестиций в поддержание их эффективности. Выбор конкретной модели аутсорсинга (традиционной, партнерской, стратегической или цифровой) должен определяться характером передаваемых функций, их значимостью для конкурентоспособности бизнеса, уровнем требуемой интеграции и готовностью организации к управлению соответствующими рисками. Универсального решения не существует, и каждая организация должна вырабатывать собственный подход, учитывающий ее специфику, стратегические приоритеты и риск-аппетит.

ЛИТЕРАТУРА

1. Агеевко, Б.М. Выбор вариантов реализации аутсорсинга / Б.М. Агеевко, Э.В. Кузьмина // Развитие теории и механизмов повышения устойчивости, инновационности и конкурентоспособности пространственного развития экономики регионов : сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф., Самара, 24 марта 2025 г. / Самар. нац. исслед. ун-т. — Самара, 2025. — С. 13–18.
2. Жуковская, И.В. Теория и практика аутсорсинга / И.В. Жуковская. — Москва: Научная библиотека, 2024. — 130 с.
3. Курбанов, А.Х., Плотников В.А. Аутсорсинг: история методология, практика: монография. — М.: Инфра-М, 2013. — 112 с.
4. Тищенко, Н.А. Преимущества и проблемы использования аутсорсинга для повышения эффективности бизнес-процессов в коммерции / Н.А. Тищенко, А.И. Полякова, С.Ю. Кожевникова // Современный механизм функционирования торгового бизнеса и туристической индустрии : сб. материалов IX Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 5–6 декабря 2024 г. / Белорус. гос. экон. ун-т. — Минск, 2025. — С. 181–182.
5. Gambal, M.-J. Strategic innovation through outsourcing — A theoretical review / M.-J. Gambal, A. Asatiani, J. Kotlarsky // The Journal of Strategic Information Systems. — 2022. — Vol. 31, № 2. — p. 101718. — DOI: 10.1016/j.jsis.2022.101718.
6. ISO/IEC AWI TS 30105-6. Information technology — IT Enabled Services-Business Process Outsourcing (ITES-BPO) lifecycle processes — Part 6: Guidelines on risk management // Bulgarian Institute for Standardization. — URL: <https://bds-bg.org/en/project/show/iso:proj:89909> (date of application: 29.01.2026).
7. Maphanga, W. Scoping Review: Factors, Threats and Opportunities of Outsourcing Maintenance Activities in the South African Pulp and Paper Industry / W. Maphanga, S. Grobbelaar, R.H. Peach, J.K. Visser // South African Journal of Industrial Engineering. — 2025. — Vol. 36, № 2. — pp. 214–228. — DOI: 10.7166/36-2-3124.
8. Mazumder, S. Decoding digital transformational outsourcing: The role of service providers' capabilities / S. Mazumder, S. Garg // International Journal of Information Management. — 2021. — Vol. 58. — pp. 102295. — DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2020.102295.
9. CTRL 8.4.5 Guidance // Qatar Financial Centre Regulatory Authority. — URL: <https://qfcra-en.thomsonreuters.com/rulebook/ctrl-845-guidance> (date of application: 29.01.2026).
10. Wolski, P. Outsourcing in the process model of business management — economic aspects: Master's thesis. — Warsaw: Warsaw University of Technology, 2024. — 78 p.