

УДК 330.322.2  
ББК 65.9 (2)<https://doi.org/10.31862/3033-7909-2025-03-26-37>

26

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ НА ОСНОВЕ АУТСОРСИНГА

Е.Д. Платонова

**Аннотация.** В статье охарактеризован аутсорсинг как инструмент совершенствования системы управления организацией; анализируется мировой рынок аутсорсинговых услуг в сфере информационно-коммуникационных технологий; определяются лидеры данного рынка. Автором на основе характеристики российского рынка аутсорсинга учетных операций и ИТ аутсорсинга сделан вывод о том, что в 2022 г. после ухода с российского рынка иностранных лидеров не произошло его сжатие, а стабильно рос спрос на ИК-услуги, отражая общемировые тренды по информатизации и цифровизации компаний. В настоящее время компании всех секторов российской экономики имеют возможность принять стратегическое решение о применении аутсорсинга и формировании аутсорсинговой бизнес-модели.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, менеджмент, управление, аутсорсинговые услуги, провайдеры, аутсорсинговая бизнес-модель, аутсорсинговый менеджмент, рынок аутсорсинговых услуг.

**Для цитирования:** Платонова Е.Д. Совершенствование системы управления организаций на основе аутсорсинга // Социально-гуманитарные исследования: социология, экономика, право. 2025. № 3. С. 26–37. DOI: 10.31862/3033-7909-2025-03-26-37

© Платонова Е.Д., 2025



Контент доступен по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International License  
The content is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

## IMPROVING THE ORGANIZATION'S MANAGEMENT SYSTEM BASED ON OUTSOURCING

27

E.D. Platonova

**Abstract.** *The article describes outsourcing as a tool for improving the organization's management system; analyzes the global market of outsourcing services in the field of information and communication technologies; identifies the leaders of this market. Based on the characteristics of the Russian accounting outsourcing market and outsourcing, the author has concluded that in 2022, after the departure of the foreign leaders from the Russian market, its compression did not occur. The demand for IT services in the Russian market has been steadily growing, reflecting global trends in informatization and digitalization of companies. Currently, companies in all sectors of the Russian economy have the opportunity to make a strategic decision on the use of outsourcing and the setting up an outsourcing business model.*

**Keywords:** *outsourcing, management, outsourcing services, providers, outsourcing business model, outsourcing management, market of outsourcing services.*

**Cite as:** Platonova E.D. Improving the organization's management system based on outsourcing. *Sotsialno-gumanitarnye issledovaniia: sotsiologiya, ekonomika, pravo.* 2025, No. 3, pp. 26–37. DOI: 10.31862/3033-7909-2025-03-26-37

### Введение

Перед менеджментом российских компаний стоит постоянная задача по совершенствованию управления и нахождению дополнительных источников роста эффективности производственных процессов и конкурентоспособности в условиях продолжающейся экономической агрессии против РФ со стороны недружественных стран, среди которых оказались бывшие партнеры по внешнеэкономической деятельности (страны Европейского союза, Великобритания, США, Япония, Южная Корея и др.). Одним из путей нивелирования санкционного давления и поиска новых управленческих решений является обращение к такому инструменту, как аутсорсинг, который при правильном построении аутсорсинговой бизнес-модели организации, достаточно хорошо зарекомендовал себя на протяжении последних десятилетий в экономическом пространстве многих стран мира.

Вместе с тем при кажущейся простоте применения аутсорсинга, менеджмент компаний встречается с трудностями имплементации данного инструмента повышения эффективности системы управления в виду недостатка знаний о содержании аутсорсинга, основных характеристиках аутсорсинговой бизнес-модели и аутсорсингового менеджмента, что приводит к отказу от реализации аутсорс-проекта и возврату к традиционной – инсорсинговой бизнес-модели. Освещению данных вопросов посвящена настоящая статья, в которой обобщаются теоретические подходы и имеющийся опыт внедрения аутсорсинга.

Данной проблематике посвящены монографические исследования и публикации зарубежных и российских экономистов. Среди зарубежных авторов необходимо выделить работы Э. Андерсона и Б. Трикла [1], Р. Аалдерса [2], Э. Йордан [4], Дж.Б. Хейвуд [14] и других исследователей. Авторы основной упор делают на выявление конкурентных преимуществ и рисков применения аутсорсинга в различных сферах деятельности компаний. Обстоятельны работы отечественных экономистов Б. Аникина и И. Рудой [3], С. Календжяна [5], Д. Михайлова [6] и других экономистов. Во многих аспектах их работы опираются на достижения зарубежных авторов, но отечественные авторы стремятся адаптироваться к российским реалиям, подчеркивая необходимость анализа внутренней и внешней среды российских компаний. Однако в последнее время интерес к данной проблематике несколько снизился, поскольку накопился, в т. ч. негативный опыт реализации аутсорг-проектов на российском рынке. Последнее, на наш взгляд, связано с недооценкой целостности аутсорсинговой бизнес-модели и закономерностей аутсорсингового менеджмента.

### Методология исследования

Автором использовались общетеоретические методы (абстракции, анализа и синтеза, сравнения, аналогии), общенаучные методологические концепции (сущностная, функциональная, системная, коммуникационная, синергетическая), статистические методы, библиографический метод.

### Результаты и их интерпретация

В историческом аспекте аутсорсинг стал рассматриваться в качестве действенного ответа на технико-технологические изменения в способе производства и внешней среде функционирования американских компаний в середине 60-х гг. прошлого века. Научно-технический прогресс привел к массовому внедрению в технологические и бизнес-процессы компьютерной техники и, соответственно, к необходимости перестройки всей воспроизводственной системы бизнеса на основе использования информационных технологий. Осознание менеджментом новых реалий и объективная нехватка квалифицированных специалистов (программистов, разработчиков, администраторов, web-дизайнеров и др.) на рынке труда явилось отражением несбалансированности спроса и предложения. Разрешение данной ситуации было найдено менеджментом американских компаний, которые не стали организовывать специализированную внутрикорпоративную дорогостоящую ИК-структуру, а обратились к небольшим ИКТ-компаниям, которые сосредоточили высококлассных специалистов, в т. ч. экспертного уровня по всем сегментам ИКТ-сферы и были способны на основе договора выполнять задачи по удовлетворению потребностей компаний по внедрению и развитию новых информационных технологий. Такой инструмент решения управленческой задачи по привлечению новых и необходимых компаниям ресурсов извне был назван аутсорсингом (*англ.* – outsourcing). Первоначально именно благодаря особой форме администрирования ИКТ-сферы, а именно передачи ее развития внешнему эксперту возникла сама модель аутсорсинга и ее распространения на другие бизнесы [7].

Использование аутсорсинга, позволявший использовать внешние ресурсы, обеспечивало конкурентные преимущества компаниям, которые в короткий срок смогли внедрить передовые технологии и повысить эффективность всех бизнес-процессов. Вместе с тем такой способ ресурсного обеспечения компаний был основан

на проверенной временем системе долгосрочных отношений субконтрактинга, который был распространен в автомобильной и строительной индустрии, а также в юридической сфере.

Широко известен в управленческой литературе изначальный подход к организации производства двух «столпов» американского автомобилестроения – Альфреда Слоуна, генерального менеджера корпорации «Дженерал Моторс», и Генри Форда, возглавившего корпорацию «Форд Моторс Компани». Если Слоун опирался на широкое применение разделения труда и корпоративной кооперации, то Форд отдавал предпочтение «натуральному хозяйству», что означало производство всех составных частей автомобилей на собственных заводах в целях устойчивого снабжения и независимости от поставщиков и исполнителей заказов. Однако впоследствии оба бизнесмена пришли к одинаковому выводу о том, что необходимо максимально использовать эффекты не только от общественного разделения труда, но и творчески подходить к разделению функций между внутриорганизационными структурами. Кроме того, повышение эффективности производства и снижение издержек производства напрямую зависит от применения новых технологий, разрабатываемых независимыми компаниями, и необходимости постоянного поиска новых путей обеспечения производства инновационными ресурсами, которые могут предоставить независимые поставщики и подрядчики.

Формулируя концепцию аутсорсинга, западные экономисты, безусловно, учитывали опыт предпринимателей, которые добивались значительных успехов, благодаря использованию эффектов от разделения труда и включению внешних ресурсов, получаемых на основе особого вида контрактных отношений с другими бизнесами.

Обострение конкурентной борьбы в рыночно организованном хозяйстве требует сосредоточения внимания менеджмента компании на ключевых функциях, от развития которых напрямую зависит выживаемость компании, ее место на рынке и рыночной доли продаж своих продуктах на конкурентных рынках. В данных условиях второстепенные функции, которые, безусловно, важны для нормального функционирования организации, могут быть переданы сторонним компаниям-аутсорсерам, специализирующимся на финансовом и бухгалтерском учете, логистике, кадровых вопросах, организации продаж и маркетинге, административном обслуживании и других сферах обеспечения нормальной жизнедеятельности любой компании.

В этом отношении аутсорсинг ознаменовал выделение стратегического ядра бизнеса, включающего ключевые (основные, ядровые, корневые) предпринимательские функции, от выполнения которых зависит само существование компании, и все другие – вспомогательные (неосновные, неядровые, некорневые) функции предпринимателя. Иными словами, аутсорсинг основан на дальнейшей дифференциации в бизнесе предпринимательских функций, одни из которых – ключевые – всегда закреплены за менеджментом компании, а другие функции при определенных обстоятельствах целесообразно передать аутсорсерам, для которых эти задачи будут являться ключевыми и от качества их выполнения зависит судьба аутсорсинговых компаний в конкурентной среде. Как показала практика, успешное выполнение заданий дает возможность компании-заказчику и аутсорсинговой компании развиваться и занять в своей рыночной нише достойное место. Так, в 1989 г. компания «Истман Кодак» (Eastman Kodak Co.) объявила о передаче своих функций в области ИКТ на аутсорсинг компаниям International Business Machines (IBM), Digital Equipment

Corporation (DEC) и Businessland. Это вызвало настоящий ажиотаж в индустрии информационных технологий и получило название «эффект Кодака». Менеджеры высшего звена известных компаний в США последовали примеру «Истман Кодак» и подписали долгосрочные контракты на сотни миллионов долларов с аутсорсинговыми партнерами. Был подписан ряд высокопрофитных многомиллиардных мегасделок, которые еще больше подогрели интерес к ИКТ-аутсорсингу. Данная сделка позволила получить ценный опыт в относительно новой области для IBM и обеспечить экономию средств для «Истман Кодак». Это позволяло заказчику сосредоточиться на своем основном бизнесе, а IBM развить новый сегмент рынка [20]. Несмотря на то, что впоследствии фирма «Истман Кодак» не смогла вовремя перейти на новые технологические рельсы и потеряла былое величие, опыт по развитию ключевых компетенций и передачи важных, но некорневых функций стороннему заказчику является примером смелого управленческого решения и остался в истории управления корпорациями («эффект Кодака»).

Компания IBM успешно справилась с новым для нее сегментом бизнеса, и, по сути, положила начало развитию мощной индустрии аутсорсинга в сфере ИКТ. В настоящее время IBM предлагает модель аутсорсинга бизнес-процессов, ориентированную на конечные результаты, что позволяет оптимизировать основные бизнес-процессы, включая маркетинг, поддержку клиентов, развитию человеческих ресурсов, финансы, закупки и управление цепочками поставок. Подход компании к оказанию аутсорсинговых услуг позволяет клиентам сосредоточиться на своих бизнес-целях и стратегических инициативах, одновременно удовлетворяя ожидания клиентов, партнеров и сотрудников. По мнению компании, аутсорсинговый сервис позволяет 59 % компаниям обеспечить рост выручки, а 62 % компаниям добиваться большей гибкости в результате текущих усилий по модернизации бизнес-процессов [17].

Мировая индустрия ИТ-аутсорсинга выросла на 13 % в период с 2020 по 2021 гг. после небольшого спада в 2020 г. По прогнозам, к 2025 г. выручка компании IBM превысит 500 млрд долл. США. В настоящее время наиболее часто передаваемыми на аутсорсинг услугами выступают ИТ-услуги (54 %), финансы (44 %) и расчет заработной платы (32 %).

Наиболее успешными аутсорсинговыми компаниями в 2022–2023 гг. являются компании из Ирландии, Индии, США, Франции, Германии, Канады. Согласно данным зарубежных источников, первенство в предоставлении аутсорсинговых услуг принадлежит компании Accenture («Аксенчер») [23].

Accenture берет свое начало в подразделении консалтинга в области бизнеса и технологий известной ранее фирмы Arthur Anderson, прежде чем она выделилась в отдельную компанию в 1989 г. и утвердила свое нынешнее название в 2001 г. Эта компания является мировым лидером в области технологий, консалтинга и аутсорсинга с 400 тыс. сотрудниками по всему миру, из которых 45 тыс. базируются на Филиппинах.

Accenture обслуживает миллионы клиентов по всему миру, предоставляя высококачественные услуги. Операционная модель компании доказывает свою эффективность, поскольку направлена на конкурентные преимущества и лучшие бизнес-результаты, помогая клиентам оптимизировать и трансформировать бизнес-процессы и переосмысливать их. Сервис компании направлен на ускорение перехода к обновлению и обеспечению роста всей организации, используя мощное цифровое

ядро и делая правильные инвестиции. При этом, используя услуги аутсорсера, компании могут высвободить капитал и увеличить денежный поток, изменив порядок выполнения работы и стимулируя инвестиции в новые возможности для бизнеса. Организации, стремящиеся быстро трансформироваться и обновить себя, могут использовать услуги стратегического управления, чтобы получить доступ к возможностям, необходимым для выявления талантов и достижений оптимальных результатов в региональном и мировом масштабах [15]. Умелое позиционирование во всех сегментах и нишах рынка позволили Accenture увеличить выручку в 2023 г. на 4 % в долларовом измерении и достичь ее величины в 64,1 млрд долл. США, из которых 30,5 млрд долл. США приходилось на аутсорсинговый бизнес [16].

В настоящее время ведущими мировыми компаниями в области аутсорсинга выступают компании из Индии – Wipro, Infosys, HCL Technologies [23]. Данные компании предоставляют в основном ИТ-сервис, используя передовые технологии и гибкие системы включения во внутреннюю среду бизнеса клиентов.

Первоначально базирующаяся в индийском городе Бангалор компания Wipro расширила географию – теперь ее услуги доступны в Северной и Южной Америке, Европе, Тихоокеанском регионе, на Ближнем Востоке и в Африке. Предлагаемые услуги по аутсорсингу бизнес-процессов (BPO) включают консалтинг, инфраструктурные услуги и большие данные (Big Data), аналитику и искусственный интеллект. Такое разнообразие аутсорсинговых услуг, которыми могут пользоваться заказчики, и конкурентоспособные цены выступают безусловными преимуществами компании на мировом рынке аутсорсинговых услуг. В отчете компании за 2022–2023 финансовый год отмечено, что доходы выросли с 8 млрд долл. США до 11,2 млрд долл. США, что стало результатом рекордных заказов, несмотря на постепенное смягчение деловой среды [21]. Менеджмент компании сосредоточен на создании гибкой высокопроизводительной работы, ориентированной на клиента. Данный подход позволил компании выиграть крупные тендеры и стать предпочтительным партнером на основе долгосрочных контрактов, что отражает доверие клиентов к таким сферам деятельности компании, как ИТ-облако, большие данные, искусственный интеллект, кибербезопасность и инженерия. Более того, приверженность компании к устойчивому развитию сделала ее популярным выбором, учитывая сегодняшний геэкономический климат.

Другая индийская компания из штата Бангалор – Infosys – позиционирует себя как мировой лидер в области цифровых услуг и консалтинга нового поколения, развивая человеческий потенциал и создавая новые возможности для людей, бизнеса и сообществ. Благодаря умению решать сложные проблемы кибербезопасности, минимизировать риски, повышать киберустойчивость бизнеса заказчиков, а также предоставлять востребованные рынком услуги по всему миру компания добилась значительных финансовых успехов – в 2022–2023 финансовом году (за последние 12 месяцев) выручка составила 18,55 млрд долл. США, которую обеспечил бизнес компании в 56 странах мира [22].

Деятельность индийской компании HCL Technologies Limited, основанной в 1976 г., направлена на совершенствование систем управления своих клиентов в 60 странах мира на основе предоставления услуг в ИКТ-сфере. Сотрудничество клиентов с HCL Technologies Limited призвано обеспечить долгосрочную ценность и ускорить цифровые преобразования за счет использования инновационного мышления и глубокого опыта партнеров.

Американские компании Cognizant и Emerson Electric Co входят в число профессиональных компаний в мире ИКТ-бизнеса и предлагают инновационные технологические решения. Работая по всему миру, Emerson Electric Co более половины дохода – 56 % получает от американских заказчиков, 28 % – от клиентов из Африки, Среднего Востока и Азии, 16 % – от заказчиков в Европе [18]. В 2022 финансовом году компании, несмотря на получение значительных доходов от заказчиков, взяли курс на организационные преобразования в целях повышения эффективности процесса предоставления услуг в области программного обеспечения, автоматизации процессов, а также поиска новых рыночных ниш на рынке аутсорсинговых услуг.

Европейские компании – немецкая Siemens AG и французская Teleperformance – предоставляют услуги аутсорсинга бизнес-процессов, но имеют различные подходы к ведению данного вида бизнеса. Для конгломерата Siemens AG, в отличие от Teleperformance, данные услуги предоставляются в партнерстве с компанией Accenture в рамках соглашения, которое рассматривалось компаниями как ключ к значительному расширению бизнеса в области аутсорсинга анализа больших данных и бизнес-аналитики. Для глобально оперирующей компании Teleperformance, предоставляющей цифровые бизнес-услуги, аутсорсинг бизнес-процессов является ведущей сферой деятельности, направленной на рационализацию бизнеса и совершенствование системы управления компаний-заказчиков. Особенность сервиса компании и ее вклада в совершенствование системы управления компаний-заказчиков в том, что она предоставляет полный спектр услуг на базе искусственного интеллекта – от обслуживания клиентов во фронт-офисе до функций бэк-офиса, включая услуги доверия и безопасности, которые помогают защитить как онлайн-пользователей, так и репутацию бренда заказчика. Популярность аутсорсинговых услуг Teleperformance находит свое отражение в позитивных финансовых результатах в условиях мировой финансовой нестабильности: за первую половину 2023 г. рост продаж, скорректированный на новые или ликвидированные предприятия, составил 2,2 % по сравнению с тем же периодом 2022 г. Показатель корпоративной прибыли EBITDA до вычета разовых статей за первые шесть месяцев 2023 г. составил 807 млн евро по сравнению с 792 млн евро за аналогичный период предыдущего года [19].

Канадская компания CGI – это глобальная консалтинговая компания в области ИКТ и бизнеса, базирующаяся в Монреале и имеющая 400 филиалов по всему миру, обслуживающая более 5500 клиентов, которые ежедневно пользуются ее комплексными услугами. Согласно данным компании, спрос на управляемые сервисы продолжает расти в годовом исчислении на 5–7 % в зависимости от сектора экономики. В этих условиях партнерские отношения, расширяющие внутренние ИТ-возможности фирмы-клиента, становятся более ценными, чем когда-либо. В современной системе управления организациями ИТ-партнерства между заказчиком и провайдером являются ее неотъемлемым элементом и их необходимо рассматривать как продолжение внутреннего бизнеса и ИТ-команд.

Интеграция бизнеса провайдера и заказчика является характерной чертой аутсорсинговой бизнес-модели. Недопонимание менеджментом компании, собственник которой решил использовать этот инструмент совершенствования системы ее управления, необходимости выстраивания самой аутсорсинговой бизнес-модели ведет к неудачам и разочарованиям [8].

В настоящее время на российском рынке аутсорсинговых услуг представлены как крупные игроки, так и представители малого бизнеса. В 1990-е гг. процессы трансформации отечественной плановой экономики и становление рыночных отношений сопровождалось кризисом системы управления российскими предприятиями. Многие рыночные инструменты совершенствования механизма принятия управленческих решений на основе аутсорсинга были привнесены зарубежными компаниями.

Многие ТНК, приходя на российский рынок, предъявляли спрос на аутсорсинговые услуги для своих дочерних предприятий и удовлетворяли его в основном за счет зарубежных провайдеров, которые также стали осваивать российский рынок в части предоставления ИТ-услуг, услуг финансового и бухгалтерского учета, кадрового сервиса, всего спектра консультационных и юридических услуг. Крупные консультационные и аудиторские фирмы, в т. ч. входящие сначала в мировой бренд Big 6, а затем в Big 4 (Deloitte, KPMG, Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers) стояли у истоков формирования российского рынка аутсорсинговых услуг в перестроечные годы, обслуживали транснациональный, а затем крупный российский капитал, образовавшийся в процессе приватизации. Вместе с тем, получив опыт работы на рынке аутсорсинговых услуг, сотрудники зарубежных компаний открывали собственные компании и предлагали качественное обслуживание малому и среднему бизнесу. Кроме того, иностранные предприниматели активно занимали ниши на российском рынке кадрового аутсорсинга, аутсорсинга бизнес-процессов, бухгалтерского, финансового, управленческого и налогового учета на основе ERP-решений (например, финско-американская компания Avenir, занимавшая видное место на московском рынке в середине 2000-х гг.).

Для качественного предоставления аутсорсинговых услуг и адаптации аутсорсинговой бизнес-модели необходим конкурентный рынок, на котором есть борьба за потребителя-заказчика. В РФ такой рынок сформировался, прежде всего, в области учетных услуг и кадрового делопроизводства в столичных регионах и крупных российских городах примерно к середине 2000-х гг., когда на нем укоренились не только зарубежные компании, обслуживающие свою клиентуру, но и крупные российские фирмы. Так, несмотря на то, что по итогам 2014 г., по версии рейтингового агентства RAEX, первенство принадлежало компании Intercomp (Хьюстон, США), в десятку аутсорсинговых компаний в области учетных и кадровых бизнес-процессов вошли российские компании «ФинЭкспертиза», «Анкор», «Горславцев и Ко», которые создали конкурентную рыночную среду [9].

В этот период стабильно рос спрос на ИК-услуги на российском рынке, отражая общемировые тренды по информатизации и цифровизации компаний. Дочерние фирмы западных компаний привносили ИТ-решения на российский рынок, в частности, подразделение «Индустриальные решения и аутсорсинг» Accenture в России до объявления ухода с российского рынка предлагало весь спектр цифровых инноваций по поддержке и эксплуатации ИТ-систем, проактивный и предиктивный мониторинг, искусственный интеллект, чат-боты, автоматическое тестирование и др.

В настоящее время после февраля 2022 г. и объявления об уходе крупных зарубежных компаний с российского рынка для локальных компаний-заказчиков сложились благоприятные возможности для выбора качественных аутсорсинговых услуг по гибким тарифам и совершенствования системы управления на основе аутсорсинга. По итогам 2022 г., согласно данным рейтингового агентства RAEX,

среди наиболее востребованного аутсорсинга учетных услуг лидирующую пятерку по объемам предоставленных услуг составили российские компании «СберРешения» (выкупленная в 2018 г. ПАО «Сбербанк», компания Intercomp), «Северсталь-Центр Единого Сервиса», Unicon Outsourcing, «Мое дело», 1С-WiseAdvicex [10].

Достаточно динамично развивается российский рынок аутсорсинговых услуг в традиционной сфере – ИКТ. После февраля 2022 г., несмотря на определенный отток западных компаний и ИКТ-специалистов, этот сегмент рынка не показал значительного падения, как предсказывали отдельные аналитики. Так, американская деловая газета Wall Street Journal приводила оценку аналитиков международной компании International Data Corporation (IDC), полагавших, что в 2022 г. российский ИТ-рынок упадет на 39 %, с 31,2 млрд долл. США до 19,1 млрд долл. США [11]. Однако, напротив, по имеющимся данным, объем выручки российских ИКТ-компаний увеличился на 9 % [12]. Это стало возможным благодаря поддержке рынка Правительством РФ, которое предоставило льготные кредиты, ввело мораторий на проверки, снизило ставки налога на прибыль до нулевой отметки и страховых взносов до 7,6 %.

Среди российских ИКТ-компаний на передовых позициях находятся «АйТеко», «Крок», ЦФК, «Сберсервис», «Форс», у которых доля аутсорсинговых ИК-услуг в общей выручке колеблется от 35,8 % до 100 % [13].

### Выводы

Рассмотрение иностранного и российского рынка аутсорсинговых услуг показывает, что в настоящее время компании всех секторов экономики имеют возможность принять стратегическое решение о применении аутсорсинга как инструмента совершенствования управления крупным, средним и малым бизнесом путем выстраивания аутсорсинговой бизнес-модели.

На конкурентом рынке аутсорсинговых услуг оперируют стабильные компании, представляющие высококачественные услуги в различных его сегментах и нишах. О востребованности современными компаниями различных видов аутсорсинговых услуг и понимании менеджментом компаний важности включения провайдеров во внутреннюю среду бизнеса свидетельствует рост продаж практически всех аутсорсинговых компаний на мировом и национальном российском рынке. Вместе с тем существующие на практике негативные примеры отказа от дальнейшей реализации аутсорс-проектов и перехода к инсорсинговой модели показывают то, что необходима специализированная подготовка аутсор-менеджеров, которые обладали бы всесторонними знаниями о технологии внедрения аутсорсинговой модели и об особенностях взаимодействия заказчика и провайдера аутсорсинговых услуг.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андерсон Э., Тринкл Б. Аутсорсинг в продажах: фактические издержки организации сбыта через независимых торговых представителей. М.: Добрая книга, 2006. 414 с.
2. Аалдерса Р. ИТ аутсорсинг: практическое руководство / Пер. с англ. С. Зинюк. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 299 с.
3. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента. М.: ИНФРА-М, 2006. 286 с.

4. Йордан Э. Аутсорсинг. М.: Лори, 2006. 367 с.
5. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. М.: Дело, 2003. 269 с.
6. Михайлов Д.М. Аутсорсинг: новая система организации бизнеса. М.: КноРус, 2006. 255 с.
7. Платонова Е.Д., Федотова О.Д., Денисов С.Б. Подготовка аутсорс-менеджера: что он должен знать об аутсорсинге? // Интернет-журнал «Науковедение». 2012. № 3 (12). URL: <http://naukovedenie.ru/sbornik12/12-65.pdf> (дата обращения: 08.07.2023).
8. Платонова Е.Д., Денисов С.Б. Управление аутсорсинговой бизнес-моделью: трудности роста или рост трудностей? // Теория и практика общественного развития. 2012. № 9. С. 203–207.
9. Рэнкинг крупнейших компаний в области аутсорсинга учетных функций по итогам 2014 г. URL: [https://raex-rr.com/b2b/outsourcing/outsourcing\\_of\\_accounting\\_functions\\_rating/2015/](https://raex-rr.com/b2b/outsourcing/outsourcing_of_accounting_functions_rating/2015/) (дата обращения: 09.07.2023).
10. Рэнкинг крупнейших групп и компаний в области аутсорсинга учетных функций (2022 г.). URL: [https://raex-rr.com/b2b/outsourcing/outsourcing\\_of\\_accounting\\_functions\\_rating/2022/](https://raex-rr.com/b2b/outsourcing/outsourcing_of_accounting_functions_rating/2022/) (дата обращения: 10.07.2023).
11. Российский рынок ИТ: главные цифры. URL: [https://www.cnews.ru/reviews/rynok\\_it\\_itogi\\_2022/articles/rossijskij\\_it-rynok\\_v\\_2022\\_gvyros\\_na](https://www.cnews.ru/reviews/rynok_it_itogi_2022/articles/rossijskij_it-rynok_v_2022_gvyros_na) (дата обращения: 10.07.2023).
12. Рынку необходим комплексный подход к перестройке ИТ-инфраструктуры. URL: [https://www.cnews.ru/reviews/rynok\\_it\\_itogi\\_2022/articles/rossijskij\\_it-rynok\\_v\\_2022\\_gvyros\\_na](https://www.cnews.ru/reviews/rynok_it_itogi_2022/articles/rossijskij_it-rynok_v_2022_gvyros_na) (дата обращения: 10.07.2023).
13. Рэнкинг крупнейших ИТ-компаний и групп: услуги в области информационных технологий (2022 г.). URL: <https://raex-rr.com/b2b/IT/b> (дата обращения: 10.07.2023).
14. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: В поисках конкурентных преимуществ / Пер. с англ. Н.Е. Метоль и др. М.: ИД «Вильямс», 2002. 174 с.
15. Access a new performance frontier. URL: <https://www.accenture.com/us-en/insights/operations/reinventing-enterprise-operations> (дата обращения: 10.07.2023).
16. Annual Report 2023. URL: <https://www.accenture.com/us-en/about/company/annual-report> (дата обращения: 10.07.2023).
17. Benefits. URL: <https://www.ibm.com/consulting/outsourcing> (дата обращения: 10.07.2023).
18. Financial Highlights. URL: <https://www.emerson.com/documents/corporate/2022-annual-report-en-us-8673706.pdf> (дата обращения: 11.07.2023).
19. First-half 2023 results. URL: <https://www.teleperformance.com/media/klfldwd/teleperformance-press-release-h1-2023-evdef.pdf> (дата обращения: 11.07.2023).
20. Hirschheim R., Dibbern J. Information Systems Outsourcing in the New Economy – An Introduction // Hirschheim R., Heinzl A., Dibbern J. Information Systems Outsourcing. Berlin, Heidelberg: Springer. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-662-04754-5\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-04754-5_1) (дата обращения: 11.07.2023).
21. Integrated annual report 2022–2023. URL: <https://www.wipro.com/content/dam/nexus/en/investor/annual-reports/2022-2023/integrated-annual-report-2022-23.pdf> (дата обращения: 11.07.2023).
22. Integrated annual report 2022–2023. URL: <https://www.infosys.com/> (дата обращения: 11.07.2023).
23. Top 10 outsourcing companies in the world. URL: <https://businesschief.eu/digital-strategy/top-10-outsourcing-companies-in-the-world> (дата обращения: 11.07.2023).

## REFERENCES

1. Anderson E., Trinkl B. *Autsorsing v prodazhakh: fakticheskie izderzhki organizatsii sbyta cherez nezavisimyykh torgovykh predstavitelei*. Moscow: Dobraya kniga, 2006. 414 p.
2. Aaldersa R. *IT outsorsing: prakticheskoe rukovodstvo*. Transl. from Eng. by S. Zinyuk. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2004. 299 p.
3. Anikin B.A., Rudaya I.L. *Autsorsing i autstaffing: vysokie tekhnologii menedzhmenta*. Moscow: INFRA-M, 2006. 286 p.
4. Iordan E. *Autsorsing*. Moscow: Lori, 2006. 367 p.
5. Kalendzhyan S.O. *Autsorsing i delegirovanie polnomochii v deyatelnosti kompanii*. Moscow: Delo, 2003. 269 p.
6. Mikhailov D.M. *Autsorsing: novaya sistema organizatsii biznesa*. Moscow: KnoRus, 2006. 255 p.
7. Platonova E.D., Fedotova O.D., Denisov S.B. Podgotovka autsors-menedzhera: chto on dolzhen znat ob autsorsinge? *Internet-zhurnal "Naukovedenie"*. 2012, No. 3 (12). Available at: <http://naukovedenie.ru/sbornik12/12-65.pdf> (accessed: 08.07.2023).
8. Platonova E.D., Denisov S.B. Upravlenie autsorsingovoi biznes-modelyu: trudnosti rosta ili rost trudnosti? *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya*. 2012, No. 9, pp. 203–207.
9. Renking krupneishikh kompanii v oblasti autsorsinga uchetykh funktsii po itogam 2014 g. Available at: [https://raex-rr.com/b2b/outsourcing/outsourcing\\_of\\_accounting\\_functions\\_rating/2015/](https://raex-rr.com/b2b/outsourcing/outsourcing_of_accounting_functions_rating/2015/) (accessed: 09.07.2023).
10. Renking krupneishikh grupp i kompanii v oblasti autsorsinga uchetykh funktsii (2022 g.). Available at: [https://raex-rr.com/b2b/outsourcing/outsourcing\\_of\\_accounting\\_functions\\_rating/2022/](https://raex-rr.com/b2b/outsourcing/outsourcing_of_accounting_functions_rating/2022/) (accessed: 10.07.2023).
11. Rossiiskii rynek IT: glavnye tsifry. Available at: [https://www.cnews.ru/reviews/rynok\\_it\\_itogi\\_2022/articles/rossijskij\\_it-rynok\\_v\\_2022\\_gvyros\\_na](https://www.cnews.ru/reviews/rynok_it_itogi_2022/articles/rossijskij_it-rynok_v_2022_gvyros_na) (accessed: 10.07.2023).
12. Rynku neobkhodim kompleksnyi podkhod k perestroike IT-infrastruktury. Available at: [https://www.cnews.ru/reviews/rynok\\_it\\_itogi\\_2022/articles/rossijskij\\_it-rynok\\_v\\_2022\\_gvyros\\_na](https://www.cnews.ru/reviews/rynok_it_itogi_2022/articles/rossijskij_it-rynok_v_2022_gvyros_na) (accessed: 10.07.2023).
13. Renking krupneishikh IT-kompanii i grupp: uslugi v oblasti informatsionnykh tekhnologii (2022 g.). Available at: <https://raex-rr.com/b2b/IT/b> (accessed: 10.07.2023).
14. Kheivud Dzh. B. *Autsorsing: V poiskakh konkurentnykh preimushchestv*. Transl. from Eng. N.E. Metol, et. al. Moscow: Vilyams, 2002. 174 p.
15. Access a new performance frontier. Available at: <https://www.accenture.com/us-en/insights/operations/reinventing-enterprise-operations> (accessed: 10.07.2023).
16. Annual Report 2023. Available at: <https://www.accenture.com/us-en/about/company/annual-report> (accessed: 10.07.2023).
17. Benefits. Available at: <https://www.ibm.com/consulting/outsourcing> (accessed: 10.07.2023).
18. Financial Highlights. Available at: <https://www.emerson.com/documents/corporate/2022-annual-report-en-us-8673706.pdf> (accessed: 11.07.2023).
19. First-half 2023 results. Available at: <https://www.teleperformance.com/media/klnfldwd/teleperformance-press-release-h1-2023-evdef.pdf> (accessed: 11.07.2023).
20. Hirschheim R., Dibbern J. Information Systems Outsourcing in the New Economy – An Introduction. *Hirschheim R., Heinzl A., Dibbern J. Information Systems Outsourcing*. Berlin, Heidelberg: Springer. Available at: [https://doi.org/10.1007/978-3-662-04754-5\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-04754-5_1) (accessed: 11.07.2023).

21. Integrated annual report 2022–2023 *Available at:* <https://www.wipro.com/content/dam/nexus/en/investor/annual-reports/2022-2023/integrated-annual-report-2022-23.pdf> (accessed: 11.07.2023).
22. Integrated annual report 2022–2023. *Available at:* <https://www.infosys.com/> (accessed: 11.07.2023).
23. Top 10 outsourcing companies in the world. *Available at:* <https://businesschief.eu/digital-strategy/top-10-outsourcing-companies-in-the-world> (accessed: 11.07.2023).

### Сведения об авторе / About Author:

**Платонова Елена Дмитриевна**, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономической теории и менеджмента, Московский педагогический государственный университет, e-mail: [ed.platonova@mpgu.su](mailto:ed.platonova@mpgu.su)

**Platonova Elena Dmitrievna**, ScD in Economic Sciences, Professor, Head, Economic Theory and Management Department, Moscow Pedagogical State University, e-mail: [ed.platonova@mpgu.su](mailto:ed.platonova@mpgu.su)

Статья поступила в редакцию 10.08.2025 / The article was received on 10.08.2025

Статья принята к публикации 24.08.2025 / The article accepted for publication 24.08.2025