Совершенствование системы управления организаций на основе аутсорсинга

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 году после ухода с российского рынка иностранных лидеров не произошло его сжатие, а стабильно растет спрос на ИК-услуги на российском рынке, 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.

E.D. Platonova

Improving the organization's management system based on outsourcing

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

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 Р. [2], Йордан Э. [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 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 том числе, негативный опыт реализации аутсорс-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 годов 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, веб-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 том числе, 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 (от англ. – outsourcing). Первоначально именно благодаря особой формы 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, возглавлявшего корпорацию «Форд Моторс Компани». Если Альфред Слоун опирался на широкое применение разделения труда и корпоративной кооперации, то Генри 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, разрабатываемыми 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 этих 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 при определенных обстоятельствах целесообразно передать аутсорсерам, для которых эти функции 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 году 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 «мегаделок», которые еще больше подогрели интерес

к ИКТ-аутсорсингу. Данная сделка позволила получить ценный опыт в относительно новой области для ИБМ и экономию средств для Истман Кодак. Это позволяло заказчику сосредоточиться на своем основном бизнесе, а ИБМ 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 осталось в истории управления корпорациями («эффект Кодака»).

Компания ИБМ успешно справилась с новым для нее сегментом бизнеса, и, по сути, положила начало развитию мощной индустрии аутсорсингу в сфере ИКТ. В настоящее время ИБМ 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 год после небольшого спада в 2020 году. По прогнозам, к 2025 году выручка компании превысит 500 млрд дол. 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 выделиться в отдельную компанию в 1989 году и принять свое нынешнее название в 2001 году. 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. А

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. дол. США, из которых 30,5 млрд. дол. 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 дол. США до 11,2 млрд. дол. 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 «облако», большие данные, искусственный интеллект, кибербезопасность и инженерия. Более того, приверженность компании к устойчивому развитию сделала ее популярным выбором, учитывая сегодняшний геоэкономический 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 дол. США, которую обеспечил бизнес компании в 56 странах мира[22].

Деятельность индийской компании HCL Technologies Limited, основанной в 1976 году, 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 (Big data) 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. Особенностью сервиса компании и ее вклада в совершенствование системы управления компаний-заказчиков в том, 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 года рост продаж, скорректированный на новые или ликвидированные предприятия, составил 2,2 % по сравнению с тем же периодом 2022 года. Показатель корпоративной прибыли EBITDA до вычета разовых статей за первые шесть месяцев 2023 года 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 ежедневной 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 90-е годы прошлого века процессы трансформации отечественной плановой экономики и становление рыночных отношений сопровождалась 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 том числе, 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 годов).

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 годов, когда на нем укоренились не только зарубежные компании, обслуживающие свою клиентуру, но крупные российские фирмы. Так несмотря на то, что по итогам 2014 года 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 растет спрос на ИК-услуги на российском рынке, отражая общемировые тренды по информатизации и цифровизации компаний. Дочерние фирмы западных компаний приносили 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 года 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 года согласно данным рейтингового агентства RAEX среди наиболее востребованного аутсорсинга учетных услуг лидирующую пятерку по объемам предоставленных услуг составили российские компании СберРешения (выкупленная в 2018 году 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 года, 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), полагающих, что в 2022 г. российский ИТ-рынок упадет на 39%, с 31,2 млрд дол США до 19,1 млрд. дол. 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 и заключение

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 конкурентном 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 аутсорс-менеджеров, которые обладали бы всесторонними знаниями о технологии внедрения аутсорсинговой модели и 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 кн., 2006. 414 с
2. *Аалдерса Р.* ИТ аутсорсинг: практ. рук./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.: Изд-во «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 года. URL: 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 учётных функций (2022 год). URL: 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 (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 (дата обращения 10.07.2023)
13. Рэнкинг крупнейших ИТ-компаний и групп: услуги в области информационных технологий (2022 год). URL: <https://raex-rr.com/b2b/IT/b> (дата обращения 10.07.2023)
14. *Хейвуд Дж. Брайан.* Аутсорсинг: В поисках конкурентных преимуществ / Пер. с англ. Н. Е. Метоль и др. М.: Издательский дом «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/klnfldwd/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. In: Hirschheim, R., Heinzl, A., Dibbern, J. (eds) *Information Systems Outsourcing*. Springer, Berlin, Heidelberg. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-662-04754-5_1 (дата обращения 11.07.2023).
21. Integrated annual report 2022-23 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 2022-23 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)

Reference

1. Erin M. Anderson, Bob Trinkle (2005). *Outsourcing the Sales Function: The Real Cost of Field Sales*. Publisher: Thomson. 202 p. (in Eng).
2. Rob Aalders (2001). *The IT Outsourcing Guide*. Publisher: Wiley; 1st edition 284 p. (in Eng).
3. Anikin B.A., Rudaya I.L. (2006). *Autsorsing i autstaffing: vysokie tekhnologii menedzhmenta [Outsourcing and outstaffing: high management technologies]*. Moscow: INFRA-M, 286 p. (in Russ).
4. Jordan E. (2006) *Autsorsing [Outsourcing]*. Moscow: Publishing house "Lori". 367 p. (in Russ)
5. Kalenjyan S. O. (2003) *Autsorsing i delegirovanie polnomochij v deyatelnosti kompanij [Outsourcing and delegation of authority in the activities of companies]*. Moscow: Delo, 269 p. (in Russ).
6. Mikhailov D. M. (2006) *Autsorsing: novaya sistema organizacii biznesa [Outsourcing: a new system of business organization]*. Moscow: KnoRus. 255 p. (in Russ).
7. Platonova E.D., Fedotova O.D., Denisov S.B. (2012) Podgotovka autsors-menedzhera: chto on dolzhen znat' ob autsorsinge? [Training of an outsourcing manager: what should he know about outsourcing?] *Online journal "Science Studies"*. 2012. No. 3 (12) URL: <http://naukovedenie.ru/sbornik12/12-65.pdf> (accessed data 08.07.2023) (in Russ).
8. Platonova E.D., Denisov S.B. Upravlenie autsorsingovoj biznes-model'yu: trudnosti rosta ili rost trudnostej? [Outsourcing business model management: difficulties of growth or growth of difficulties?]. *Theory and practice of social development*. 2012. No.9. pp.203-207. (in Russ).
9. Renking krupnejshih kompanij v oblasti autsorsinga uchetyh funkcij po itogam 2014 goda. [Ranking of the largest companies in the field of outsourcing accounting functions according to the results of 2014]. URL: https://raex-rr.com/b2b/outsourcing/outsourcing_of_accounting_functions_rating/2015/ (accessed data 09.07.2023) (in Russ).
10. Renking krupnejshih grupp i kompanij v oblasti autsorsinga uchyotnyh funkcij (2022 God) [Ranking of the largest groups and companies in the field of outsourcing accounting functions (2022)]. URL: https://raex-rr.com/b2b/outsourcing/outsourcing_of_accounting_functions_rating/2022/ (accessed data 10.07.2023) (in Russ).
11. Rossijskij rynek IT: glavnye cifry [The Russian market IT: the main figures]. URL: https://www.cnews.ru/reviews/rynek_it_itogi_2022/articles/rossijskij_it-rynek_v_2022_gvyros_na (accessed data 10.07.2023) (in Russ).
12. Rynku neobhodim kompleksnyj podhod k perestrojke IT-infrastruktury [The market needs a comprehensive approach to the restructuring of the infrastructure]. URL: https://www.cnews.ru/reviews/rynek_it_itogi_2022/articles/rossijskij_it-rynek_v_2022_gvyros_na (accessed data 10.07.2023) (in Russ).
13. Renking krupnejshih IT-kompanij i grupp: uslugi v oblasti informacionnyh tekhnologij (2022 God) [Ranking of the largest IT companies and groups: information technology services (2022)]. URL: <https://raex-rr.com/b2b/IT/b> (accessed data 10.07.2023) (in Russ).
14. Brian Heywood J. (2001). *The Outsourcing Dilemma: The Search for Competitiveness*. Publisher: Financial Times Prentice Hall; 1st edition. 224 p. (in Eng).

15. Access a new performance frontier. URL: <https://www.accenture.com/us-en/insights/operations/reinventing-enterprise-operations> (accessed data 10.07.2023) (in Eng).
16. Annual Report 2023 URL: <https://www.accenture.com/us-en/about/company/annual-report> (accessed data 10.07.2023) (in Eng).
17. Benefits. URL: <https://www.ibm.com/consulting/outsourcing>(accessed data 10.07.2023) (in Eng).
18. Financial Highlights.URL: <https://www.emerson.com/documents/corporate/2022-annual-report-en-us-8673706.pdf>(accessed data 10.07.2023) (in Eng).
19. First-half 2023 results/ URL: <https://www.teleperformance.com/media/klnfldwd/teleperformance-press-release-h1-2023-evdef.pdf> (accessed data 10.07.2023) (in Eng).
20. Hirschheim R., Dibbern J. Information Systems Outsourcing in the New Economy — An Introduction. In: Hirschheim, R., Heinzl, A., Dibbern, J. (eds) *Information Systems Outsourcing*. Springer, Berlin, Heidelberg. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-662-04754-5_1(accessed data 10.07.2023) (in Eng).
21. Integrated annual report 2022-23 URL: URL: <https://www.wipro.com/content/dam/nexus/en/investor/annual-reports/2022-2023/integrated-annual-report-2022-23.pdf> (accessed data 10.07.2023) (in Eng).
22. Integrated annual report 2022-23 URL: <https://www.infosys.com/> (accessed data 10.07.2023) (in Eng)
23. Top 10 outsourcing companies in the world. URL: <https://businesschief.eu/digital-strategy/top-10-outsourcing-companies-in-the-world>(accessed data 10.07.2023) (in Eng)