

Менеджмент

Научная статья

УДК 339.9

doi: 10.17223/19988648/70/11

Современные тенденции аутсорсинга международных компаний

Наталья Юрьевна Кони́на¹

¹ *Московский государственный институт международных отношений
(Университет) МИД России – (МГИМО МИД России), Москва, Россия,
nkonina777@gmail.com*

Аннотация. Статья посвящена анализу современных тенденций аутсорсинга в деятельности международных компаний при рассмотрении его как стратегического инструмента повышения конкурентоспособности в условиях глобализации и цифровизации. Актуальность исследования определяется эволюцией аутсорсинга от простого снижения издержек за счет дешевой рабочей силы до формирования сложных экосистем и платформенных моделей взаимодействия. Выявлено влияние аутсорсинга на трансформацию традиционных цепочек поставок в гибкие сетевые структуры, где ключевую роль играют цифровые технологии, такие как искусственный интеллект (ИИ), роботизированная автоматизация процессов (RPA) и облачные решения. Сделан вывод о необходимости баланса между тактической экономией и долгосрочной интеграцией поставщиков услуг по аутсорсингу в бизнес-процессы. Определена роль цифровых платформ в создании прозрачных экосистем, где аутсорсинг становится драйвером инноваций и устойчивого роста.

Ключевые слова: аутсорсинг, транснациональные корпорации, международные компании, цифровая трансформация, глобальные цепочки создания стоимости, ИТ-аутсорсинг, офшоринг, ниаршоринг, роботизированная автоматизация процессов, риски аутсорсинга, экосистемы, бизнес-стратегии, бизнес-модели

Для цитирования: Кони́на Н.Ю. Современные тенденции аутсорсинга международных компаний // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2025. № 70. С. 185–196. doi: 10.17223/19988648/70/11

Management

Original article

Current trends in international companies outsourcing

Natalia Yu. Konina¹

¹ *MGIMO University, Moscow, Russian Federation, nkonina777@gmail.com*

Abstract. The article analyzes current trends in outsourcing in the activities of international companies, considering it as a strategic tool for increasing competitiveness in the

context of globalization and digitalization. The relevance of the study is determined by the evolution of outsourcing from simple cost reduction due to cheap labor to the formation of complex ecosystems and platform models of interaction. The influence of outsourcing on the transformation of traditional supply chains into flexible network structures, where digital technologies such as artificial intelligence, robotic process automation and cloud solutions play a key role, is revealed. A conclusion is made about the need for a balance between tactical savings and long-term integration of outsourcing service providers into business processes. The role of digital platforms in creating transparent ecosystems, where outsourcing becomes a driver of innovation and sustainable growth, is determined.

Keywords: outsourcing, transnational corporations, international companies, digital transformation, global value chains, IT outsourcing, offshoring, nearshoring, robotic process automation (RPA), outsourcing risks, ecosystems, business strategies, business models

For citation: Konina, N.Yu. (2025) Current trends in international companies outsourcing. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika – Tomsk State University Journal of Economics*. 70. pp. 185–196. (In Russian). doi: 10.17223/19988648/70/11

Введение

Аутсорсинг в международных компаниях представляет собой важнейшую стратегическую практику, направленную на передачу определённых бизнес-процессов или операций сторонним фирмам [6]. В последние десятилетия аутсорсинг стал неотъемлемой частью деятельности международных корпораций, предоставляя возможность снизить издержки, повысить гибкость и сосредоточиться на ключевых аспектах бизнеса [8]. Аутсорсинг как деловая стратегия и операция становится все более важным инструментом для международных компаний, стремящихся повысить свою конкурентоспособность, уменьшить затраты и улучшить свою гибкость. Термин «аутсорсинг» обозначает процесс передачи одной или нескольких бизнес-функций или процессов внешним контрагентам, как правило, в страны с более низкими затратами на рабочую силу, что позволяет компаниям сосредоточиться на своей основной деятельности. Активное применение аутсорсинга в глобальном контексте является одним из наиболее эффективных инструментов, который на протяжении последних десятилетий позволил транснациональным корпорациям (ТНК) и многим другим компаниям существенно повысить свою эффективность и адаптивность к изменениям. Однако в условиях растущей роли экосистем и платформенной экономики, расширяющегося применения искусственного интеллекта, а также заметного увеличения доли услуг и нематериальных активов в мировой экономике аутсорсинг трансформируется, приобретая новые формы и сталкиваясь с новыми вызовами. Аутсорсинг остаётся одним из главных инструментов глобальной конкуренции [2]. Он позволяет высвободить ресурсы, оптимизировать затраты и ускорить инновационные процессы. Эволюция бизнес-моделей к экосистемам и платформам приводит к тому, что модель взаимодействия с внешними провайдерами становится более сложной, но и более гибкой [13].

Современные тенденции аутсорсинга, особенно в международных компаниях, нужно рассматривать в контексте глобализации, цифровизации и технологических изменений. В последние десятилетия аутсорсинг стал важным стратегическим инструментом для международных компаний, что связано с увеличением роли технологий, глобальных цепочек поставок и перемещением рабочих мест в страны с низкими затратами.

Транснациональные корпорации используют аутсорсинг для решения множества задач: от информационных технологий до производственных процессов. С развитием глобализации и увеличением значимости цифровых технологий аутсорсинг продолжает изменяться и адаптироваться, подстраиваясь под новые экономические и технологические реалии.

Методология: автор, базируясь на методах сравнительного и системного анализа, наблюдения, контент-анализа и кейс-стади преследует задачи: рассмотреть ключевые направления и динамику аутсорсинга, географическое распределение аутсорсинга, преимущества и риски аутсорсинга, определить тренды трансформации международного аутсорсинга, проанализировать эволюцию аутсорсинга от тактического снижения издержек к стратегическому партнёрству и экосистемным моделям.

Результаты исследования

Деловая практика аутсорсинга изначально предполагала передачу тех или иных непрофильных функций внешним поставщикам услуг, чтобы концентрация ключевых ресурсов компании оставалась в зоне её основных компетенций [7]. В более широком смысле аутсорсинг охватывает целый спектр внешних услуг на контрактной основе, от бухгалтерии и логистики до IT-разработок и НИОКР. Международные компании, используя сторонние ресурсы в глобальном масштабе, получают доступ к более дешёвым или более квалифицированным специалистам, разгружают собственную инфраструктуру и уменьшают издержки.

Аутсорсинг позволяет компании сокращать издержки, сосредоточив все ресурсы на ключевом виде деятельности, определяющие конкурентное положение на рынке, передав прочие бизнес-процессы на договорной основе внешним компаниям, гарантирующим предоставление высококачественных услуг.

Одним из ключевых мотивов привлечения внешних поставщиков является диверсификация рисков, особенно в условиях высокодинамичной глобальной конкуренции и быстро меняющихся потребительских запросов. Компания может гибко масштабировать производство или сервис, если значительная часть процессов отдана на внешний подряд. Успешные ТНК, например Nike или Apple, годами используют гибкую глобальную сеть контрактных производителей и поставщиков услуг, которая позволяет быстрее реагировать на изменения рынка. Немаловажная причина развития аутсорсинга связана с оптимизацией затрат [5]. Применение аутсорсинга в бизнес-процессах позволяет уменьшить как переменные, так и постоянные из-

держки. При этом транснациональные компании получают доступ к передовым технологиям, созданным узкоспециализированными провайдерами. В свою очередь, высокотехнологичные стартапы или аутсорсинговые фирмы получают выгоду в виде крупных заказов от ТНК, что стимулирует их дальнейшее развитие. Высокая специализация наряду с наличием большего времени, опыта и ресурсов аутсорсинговых компаний обеспечивает эффективность оказываемых услуг, необходимых для решения передаваемых на аутсорсинг задач [10].

Традиция передачи непрофильных задач ремесленникам и субподрядчикам имеет довольно глубокие исторические корни. Значительное ускорение аутсорсинг получил с началом «третьей промышленной революции» (после 1970-х), когда появлялись первые компьютерные системы и резко возросла значимость ИТ-инфраструктуры. Одновременно с этим на фоне либерализации торговли и снижения тарифных барьеров компании начали активно перемещать производство и сервисные операции в регионы с дешёвой рабочей силой. В 1980–1990-х гг. оформилась устойчивая тенденция выноса непрофильных бизнес-процессов из развитых стран в развивающиеся, прежде всего в Юго-Восточную Азию, Латинскую Америку и Восточную Европу. С середины 1990-х гг. аутсорсинг стал одним из важнейших инструментов конкурентной борьбы. Высокотехнологичные ТНК, такие как IBM, Hewlett-Packard, а затем и цифровые ТНК вроде Amazon или Google, начали полагаться на внешних партнёров для выполнения различных задач: от обработки данных до обслуживания колл-центров. Становление Индии как глобального центра информационных технологий стало одним из символов резкого роста международного аутсорсинга. По данным Nasscom, экспорт ИТ-услуг из Индии к началу 2000-х гг. увеличивался на 25–30% ежегодно. Мировой финансовый кризис не отменил аутсорсинг, но заставил компании переоценить риски длинных глобальных цепочек поставок. Получили развитие гибридные модели: ннаиршоринг (перенос функций в географически близкие страны) или «оншоринг» (локальный аутсорсинг). С середины 2010-х появилась тенденция к переходу от простого снижения затрат к достижению комплексной стратегической выгоды, в частности, например, получение доступа к инновациям, сокращение времени выхода на рынок, сотрудничество с технологическими стартапами.

Направления аутсорсинга обычно группируются по местонахождению компаний. Однако они также характеризуются по другим критериям, таким как:

- квалификация;
- язык общения;
- культурное сходство;
- разница во времени;
- расходы по оказанию услуг.

Офшорный аутсорсинг – это аутсорсинг услуг какой-либо компании или частному лицу, находящемуся на расстоянии. Обычно офшорный аутсорсинг приводит к снижению затрат на рабочую силу, лучшим экономическим условиям, часовым поясам или увеличению кадрового резерва [12].

При этом, как правило, разница во времени с поставщиком услуг в случае офшоринга составляет не менее 5–6 ч.

В постпандемическом мире компании предпочитают более близкий аутсорсинг офшорному аутсорсингу. Например, опрос McKinsey and Company в 2020 г. показал, что 60% заинтересованных сторон в области моды и читателей журнала *Sourcing Journal* ожидают роста использования ближнего зарубежья. Точно так же в отчете Венского института международных экономических исследований за 2020 г. резюмируется, что немецкие компании активно рассматривают возможность использования ближнего зарубежья.

Ниаршоринг – это аутсорсинг услуг какой-либо компании или частному лицу, расположенному недалеко от места нахождения бизнеса. Зачастую ниаршоринг обеспечивает более комфортное общение по сравнению с офшорингом благодаря меньшей разнице во времени и культурной близости [12]. Разница во времени при оказании услуг по ниаршорингу обычно составляет не более 2–3 ч. Оншоринг, или хоумшоринг, предполагает поиск поставщика услуг в пределах национальных границ. Обычно выбранное место имеет более низкие эксплуатационные и трудовые затраты. Иногда термин «хоумшоринг» также используется для описания найма удаленных сотрудников, работающих из дома.

В современной практике аутсорсинга происходит переход от линейных цепочек к экосистемам.

В случае традиционной модели аутсорсинга компания «А» заказывает у компании «В» определённые услуги. В условиях экосистем и платформенной экономики множатся случаи, когда несколько участников объединяются на базе цифровой платформы, предлагая комплексное решение клиенту [14]. Аутсорсинг при этом становится более гибким: провайдер может подключаться к платформе на различных этапах. К примеру, экосистема Amazon Web Services (AWS) объединяет поставщиков программного кода, консультантов, провайдеров ИИ-сервисов, сеть дата-центров, логистические компании для онлайн-торговли и многое другое. Успешные ТНК всё чаще используют платформенный подход: создают цифровую среду для внешних подрядчиков [3]. Apple, Google, Microsoft и другие цифровые ТНК имеют собственные «магазины приложений», куда независимые разработчики могут загружать свои решения. По сути, такая схема является аутсорсингом разработки и инноваций, позволяющим корпорациям расширять ассортимент сервисов без прямых затрат на их создание. Платформенные решения снижают транзакционные издержки. Подрядчики, присоединённые к экосистеме, могут получить масштабирование своего бизнеса через глобальные каналы ТНК, но при этом ТНК не тратит ресурсы на прямое управление их процессами. Такой «сетевой аутсорсинг» позволяет быстрее тестировать и выводить на рынок новые продукты.

Факторы, способствующие росту аутсорсинга:

1. Глобализация рынка: компании могут работать с поставщиками и партнерами по всему миру, что значительно снижает издержки на производство и обслуживание.

2. Развитие технологий: развитие информационных технологий, облачных платформ и автоматизации процессов способствует росту аутсорсинга.

3. Финансовая выгода: основная причина использования аутсорсинга заключается в значительном снижении операционных расходов за счет дешевых трудовых ресурсов, доступа к высококвалифицированной рабочей силе в развивающихся странах.

Прибегая к аутсорсингу квалифицированного поставщика, компания может мгновенно получить доступ к опыту, которого ей не хватает, из других регионов, что очень важно для разработки программного обеспечения, автоматизации, IoT (интернет вещей), поскольку перемены в этих сферах очень быстрые и специализированная компания скорее сумеет предложить заказчику самые современные решения [16]. Сформировался спрос на узкоспециализированные услуги по разработке и обучению моделей ИИ, обработке больших данных, настройке облачных инфраструктур. Индия и некоторые страны Восточной Европы становятся не только центрами классических IT-услуг, но и «инкубаторами» ИИ-танталов. Это продвигает аутсорсинг на следующий уровень от рутинных задач к задачам высокой сложности.

Согласно данным за 2023 г., объем рынка аутсорсинга в мире превысил 250 млрд долл. США. Важнейшими направлениями, где применяется аутсорсинг, являются:

- **Информационные технологии (IT):** аутсорсинг разработки программного обеспечения, технической поддержки, управления данными.

- **Производственные процессы:** аутсорсинг производства, включая сборку, упаковку и логистику.

- **Финансовые и бухгалтерские услуги:** аутсорсинг финансового и бухгалтерского учета.

- **Клиентский сервис:** аутсорсинг обслуживания клиентов, колл-центры, помощь в продажах.

Объем мирового рынка аутсорсинга по направлениям, млрд долл. США

Отрасль	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Прогноз на 2025 г.
IT-аутсорсинг	150,0	160,0	170,0	250,0
Аутсорсинг HR	40,0	42,0	45,0	75,0
Финансовые услуги	25,0	30,0	35,0	50,0
Производственные функции	60,0	65,0	70,0	90,0

Источник: Gartner, 2023.

Из данных таблицы видно, что крупнейший сегмент аутсорсинга в мировой экономике – это IT-аутсорсинг, который за последние годы значительно увеличился [8]. На долю аутсорсинга в сфере управления персоналом и финансовых услуг также приходится значительная часть рынка, с прогнозом на дальнейший рост.

Стратегия аутсорсинга получила признание среди компаний всех типов и из разных отраслей. Цифровые ТНК, такие как Google, Facebook и IBM, а также такие ТНК потребительского сектора, как Nike и Coca-Cola, передают часть своих бизнес-операций, связанных с ИТ, на аутсорсинг специализированным офшорным командам.

Аутсорсинг в современных международных компаниях определяется некоторыми ключевыми тенденциями:

- Глобализацией цепочек создания стоимости. Компании нацелены на сокращение издержек, расширение возможностей для инноваций и быстрое реагирование на изменения рыночных условий через передачу неосновных функций внешним подрядчикам.

- Цифровизацией и автоматизацией процессов. В последние годы растет спрос на автоматизацию и использование технологий в аутсорсинге, таких как роботизация процессов (RPA), искусственный интеллект (AI) и аналитика больших данных [11].

Доля услуг в структуре прибыли многих компаний растёт. Цифровые ТНК, такие как IBM или Microsoft, получают значительную часть дохода от консультаций и облачных сервисов. В результате аутсорсинг становится двунаправленным: классический – компании передают непрофильные операции и обратный – провайдеры услуг фактически интегрируются в цепочку создания стоимости заказчика, становясь партнёрами по инновациям. Мировой лидер услуг в сфере аутсорсинга ТНК Accenture активно использует роботизированную автоматизацию процессов (RPA) в своих аутсорсинговых проектах для автоматизации рутинных операций: обработки данных и финансовых расчетов [11]. Это позволило значительно повысить эффективность работы и снизить затраты.

- Аутсорсингом в развивающиеся страны. Страны Азии, такие как Индия, Китай, Филиппины, Вьетнам и Пакистан, продолжают играть ключевую роль в сфере ИТ-аутсорсинга, а также в аутсорсинге финансовых и HR-услуг. Активно развивается аутсорсинг в таких странах Латинской Америки, как Бразилия и Мексика.

Индия является глобальным лидером в сфере аутсорсинга, чему способствуют низкие затраты на труд, обширный резерв англоязычных специалистов, государственная поддержка ИТ-сектора. Крупнейшие индийские ИТ-компании: TCS, Infosys, Wipro – занимают ведущие позиции на мировом рынке ИТ-аутсорсинга, оказывая комплексные услуги от разработки ПО до аутсорсинга бизнес-процессов (BPO).

Китай известен как место массового аутсорсинга в сфере производства электроники, однако наблюдается сдвиг в сторону высокотехнологичных и научно-инновационных проектов. Правительство КНР стимулирует развитие внутренних кластеров и центров НИОКР и усиливает контроль за иностранными ИТ-компаниями, но продолжается большой объём контрактного производства для мировых брендов. Филиппины – один из крупнейших мировых лидеров в сфере колл-центров и BPO. Свыше миллиона человек за-

нято в этой сфере. В Малайзии, Вьетнаме, Таиланде также набирают обороты ИТ-аутсорсинг и аутсорсинг инженерных услуг. Некоторые европейские компании привлекательны для аутсорсинга западноевропейских и американских фирм благодаря географической и культурной близости к Европе, относительно невысоким ставкам и высокому качеству подготовки ИТ-специалистов. Мексика, Бразилия, Аргентина, Колумбия занимают заметное место в ниаршоринге для компаний США. Основной фокус – производство автокомпонентов, электроники, а также ИТ-аутсорсинг с испаноязычным уклоном. Аутсорсинг в этих странах выгоден из-за низкой стоимости труда и наличия достаточного числа специалистов.

Аутсорсинг позволяет компаниям создавать и удерживать конкурентные преимущества [7]. Предположительно, к 2027 г. общая стоимость услуг аутсорсинга достигнет 405,6 млрд долл. Ведущие компании осваивают прорывные технологии аутсорсинга, такие как облачные технологии и роботизированная автоматизация процессов (RPA). Подавляющее большинство компаний – 93% – рассматривают или внедряют облачные решения, а 72% рассматривают или внедряют решения RPA.

Изменилась практика аутсорсинга: от максимизации эффективности операций и снижения издержек посредством вынесения ряда вспомогательных функций за пределы компании к консолидации и созданию стратегических альянсов, международных сетей. Аутсорсинг помогает компаниям сократить расходы в среднем примерно на 15%, а в ряде случаев до 60%. 30% американских компаний передают на аутсорсинг как минимум одну функцию, и эта тенденция аутсорсинга не снижается. 57% компаний отдают свою работу на аутсорсинг для повышения производительности. 64% аутсорсинговых услуг связаны с разработкой программных приложений. 63% компаний используют аутсорсинг для сокращения или контроля затрат. 81% опрошенных консалтинговой компанией Deloitte покупателей и поставщиков аутсорсинговых решений подтвердили важность технологий как средства повышения эффективности затрат и повышения качества. Большинство респондентов согласились с тем, что им следует изменить свою стратегию аутсорсинга. Теперь они думают о том, как изменить сложившуюся практику аутсорсинга, какие партнеры могут улучшить, как создать режим стимулирования постоянных инноваций и как внедрить и управлять новой парадигмой аутсорсинга.

Оптимизация затрат по-прежнему важна, но большинство компаний ориентированы на прорывной аутсорсинг, предполагающий применение новых технологий для стимулирования инноваций, ускорения выхода на рынок, улучшения пользовательского опыта и повышения производительности [9].

Аутсорсинг, как и стратегические альянсы, позволяет повысить гибкость, маневренность организации, оперативность реагирования на изменения во внешней среде [4].

Как и любая стратегическая практика, аутсорсинг имеет свои преимущества и недостатки. К основным преимуществам аутсорсинга можно отнести снижение затрат и доступ к квалифицированным кадрам [1]. Передача не-

которых функций сторонним поставщикам услуг помогает значительно снизить расходы на персонал и инфраструктуру. Компания может сосредоточиться на своем основном бизнесе, в то время как внешние поставщики услуг занимаются вспомогательными функциями. Аутсорсинг позволяет использовать ресурсы внешних специалистов с высокой квалификацией, что важно для международных компаний [15].

Компании обнаруживают, что обеспечить конкурентное преимущество с помощью прорывных аутсорсинговых решений совсем не просто. Крупные ТНК выстраивают целые экосистемы поставщиков: каждая компания-подрядчик специализируется на своей узкой области, но общается через единую цифровую платформу, что повышает прозрачность и качество. Такой формат практикуют в ИТ (например, программа Microsoft Partner Network) или автопроме (экосистемы вокруг крупных OEM-производителей).

Тенденцией в сфере аутсорсинга является партнерство с меньшим количеством аутсорсинговых компаний, потому что может обеспечить непрерывность бизнеса. Согласно опросу ManpowerGroup, проведенному в 2021 г., 69% работодателей испытывают трудности с поиском талантов в США.

Самое главное – не хватает талантов, специализирующихся на новых технологиях. По опросу Gartner 2021 эта нехватка является наиболее серьезным препятствием для внедрения 64% современных технологий, используемых в таких областях, как сеть и безопасность.

Однако есть и недостатки, связанные с аутсорсингом. Когда функции передаются внешним подрядчикам, возникают риски потери контроля качества товаров и услуг. Аутсорсинг может вызвать утечку данных или несоответствие стандартам безопасности. Чем больше функций компания передает внешним подрядчикам, тем сильнее она зависит от их стабильности и эффективности. Как показано в ряде исследований, одна из самых больших проблем, с которой сталкиваются международные компании, – это потеря контроля над качеством продукции или услуг, передаваемых на аутсорсинг. В случае с аутсорсингом в ИТ-сфере или в производстве услуг контроль над качеством и соблюдением стандартов становится особенно актуальным. Компания Nike столкнулась с проблемами в аутсорсинге производства в 1990-х гг., когда ее поставщики в Юго-Восточной Азии не соблюдали стандарты качества, что привело к массовым жалобам потребителей и подорванной репутации бренда.

Проблемы с коммуникацией и координацией между аутсорсинговыми партнерами и головной компанией остаются актуальными. Риски недопонимания, проблемы в управлении проектами и культурные различия могут повлиять на эффективность аутсорсинга [17]. Высокотехнологичная ТНК IBM столкнулась с трудностями в коммуникации с подрядчиками из Индии, что задерживало проекты по внедрению новых технологий и снижало общую производительность. С увеличением масштабов аутсорсинга вопросы безопасности становятся еще более актуальными. Защита конфиденциальных данных клиентов и соблюдение норм по безопасности информации – это один из важнейших аспектов, особенно в области аутсорсинга в сферах

ИТ и финансов. В 2017 г. в Индии произошла крупная утечка данных клиентов международной финансовой компании Equifax, что случилось из-за ненадежности их аутсорсингового подрядчика в области безопасности данных.

Заключение

Правильно организованный аутсорсинг повышает конкурентоспособность фирмы за счет снижения издержек, увеличения гибкости персонала и экономии времени. Тактический аутсорсинг фокусируется на немедленной экономии затрат и масштабировании ресурсов. Стратегический аутсорсинг предполагает долгосрочное партнёрство с подрядчиками, интеграцию в бизнес-процессы, обмен технологиями и знаниями. При стратегическом подходе аутсорсинг становится инструментом инноваций, ускорения развития продукта, укрепления бренда. Прорывные технологии повлияли на традиционный аутсорсинг и изменили его, и продолжают это делать. Роботизированная автоматизация процессов, облачные вычисления и когнитивная автоматизация – это лишь некоторые из инновационных технологий в аутсорсинге. Успех использования аутсорсинга и решение таких задач, как снижение расходов, рисков и сокращение сроков внедрения, в значительной степени зависят от выбора компании, которая должна обладать серьезной репутацией и иметь богатый опыт оказания услуг в области информационных технологий.

Список источников

1. Балдин О.В. Аутсорсинг как инструмент инфраструктурной поддержки инновационных проектов // Фундаментальные исследования. 2017. № 11-1. С. 185–189. EDN ZSSQRF.
2. Захарова Е.Н., Чистова М.В. Основные особенности аутсорсинга как инструмента организационного управления // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2020. № 4 (46). С. 32–37. EDN VBQNZHZA.
3. Долженко И.Б. Влияние цифровой революции на развитие менеджмента // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 1-1(107). С. 101–105. doi: 10.24412/2411-0450-2024-1-1-101-105. EDN QAAVMI.
4. Долженко И.Б. Стратегические альянсы ТНК потребительского сектора: вопросы методологии и практики // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 1-2(52). С. 94–97. doi: 10.24411/2500-1000-2021-1090. EDN QLCRJP.
5. Долженко И.Б. Управление рисками цепочек создания стоимости ТНК потребительского сектора // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2020. № 3-2(42). С. 34–38. doi: 10.24411/2500-1000-2020-10255. EDN SCZHEW.
6. Козин М.Н., Рыжов И.В. Общая характеристика, виды и особенности практического применения аутсорсинга // Экономика и предпринимательство. 2018. № 2 (91). С. 1048–1052. EDN YUJPSY.
7. Курбанов А.Х., Князьнеделин Р.А., Плотников В.А. Аутсорсинг: достижение конкурентных преимуществ или ловушка? // Российское предпринимательство. 2017. Т. 18, № 2. С. 185–192. doi: 10.18334/rp.18.2.37362. EDN ZIUSLR.
8. Лепихина С.Н. Роль аутсорсинга в мировой экономике // Вестник Томского государственного университета. 2007. № 300-2. С. 49–52. EDN KHNKIB.

9. Лепихина С.Н. Аутсорсинг в системе развития инновационных процессов // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2016. № 3 (35). С. 228–239. doi: 10.17223/19988648/35/19. EDN WVQBIB.
10. Веселова Ю.В., Тимчук О.Г., Гладкая А.Д., Драчнина Е.А. Стратегия аутсорсинга как элемент общей бизнес-стратегии современного предприятия // Экономика и предпринимательство. 2024. № 4 (165). С. 1012–1015. doi: 10.34925/EIP.2024.165.4.202. EDN CYRYTO.
11. Chen M., Zhang Y. Robotic process automation in business ecosystems // Journal of Business Technology. 2020. № 15 (2). P. 45–60. doi: 10.1177/0971682920914567
12. Gupta S., Wang L. Nearshoring vs. offshoring: A comparative analysis // International Journal of Production Economics. 2021. № 234. P. 108067. doi: 10.1016/j.ijpe.2021.108067
13. Kim S., Park J. The role of ecosystems in modern outsourcing // Harvard Business Review. 2019. № 97 (5). P. 78–85.
14. Lee H., Kim Y. Strategic outsourcing partnerships in the era of Industry 4.0 // Strategic Management Journal. 2019. № 40 (8). P. 1234–1256. doi: 10.1002/smj.3034
15. Rossi F., Bertolini M. Global supply chains and outsourcing resilience post-COVID-19 // Supply Chain Management. 2021. № 26 (4). P. 512–528. doi: 10.1108/SCM-01-2021-0003
16. Smith J., Johnson R. Digital transformation in outsourcing: A case study of cloud technologies // Journal of International Business Studies. 2020. № 51 (4). P. 589–605. doi: 10.1057/s41267-020-00325-x
17. Taylor P., Anderson K. Cultural challenges in offshore outsourcing // Journal of International Management. 2020. № 26 (3). P. 100735. doi: 10.1016/j.intman.2020.100735

References

1. Baldin, O.V. (2017) Outsorsing kak instrument infrastrukturnoy podderzhki innovatsionnykh proektov [Outsourcing as a Tool for Infrastructure Support of Innovation Projects]. *Fundamental'nye issledovaniya*. 11-1. pp. 185–189.
2. Zakharova, E.N. & Chistova, M.V. (2020) Osnovnye osobennosti outsorsinga kak instrumenta organizatsionnogo upravleniya [Main Features of Outsourcing as an Organizational Management Tool]. *Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya*. 4 (46). pp. 32–37.
3. Dolzhenko, I.B. (2024) Vliyanie tsifrovoy revolyutsii na razvitie menedzhmenta [The Impact of the Digital Revolution on Management Development]. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*. 1-1 (107). pp. 101–105. doi: 10.24412/2411-0450-2024-1-1-101-105.
4. Dolzhenko, I.B. (2021) Strategicheskie al'yansy TNK potrebitel'skogo sektora: voprosy metodologii i praktiki [Strategic Alliances of Consumer Sector TNCs: Methodological and Practical Issues]. *Mezhdunarodnyy zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk*. 1-2 (52). pp. 94–97. doi: 10.24411/2500-1000-2021-1090
5. Dolzhenko, I.B. (2020) Upravlenie riskami tsepey sozdaniya stoimosti TNK potrebitel'skogo sektora [Risk Management of Value Chains of Consumer Sector TNCs]. *Mezhdunarodnyy zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk*. 3-2 (42). pp. 34–38. doi: 10.24411/2500-1000-2020-10255
6. Kozin, M.N. & Ryzhov, I.V. (2018) Obshchaya kharakteristika, vidy i osobennosti prakticheskogo primeneniya outsorsinga [General Characteristics, Types and Features of Practical Application of Outsourcing]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. 2 (91). pp. 1048–1052.
7. Kurbanov, A.Kh., Knyaz'nedelin, R.A. & Plotnikov, V.A. (2017) Outsorsing: dostizhenie konkurentnykh preimushchestv ili lovushka? [Outsourcing: Gaining Competitive Advantages or a Trap?]. *Rossiyskoe predprinimatel'stvo*. 18 (2). pp. 185–192. doi: 10.18334/rp.18.2.37362.
8. Lepikhina, S.N. (2007) The Role of Outsourcing in the World Economy. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta – Tomsk State University Journal*. 300-2. pp. 49–52.
9. Lepikhina, S.N. (2016) Outsourcing in the System of Development of Innovation Processes. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika – Tomsk State*

University Journal of Economics. 3 (35). pp. 228–239. (In Russian). doi: 10.17223/19988648/35/19

10. Veselova, Yu.V., Timchuk, O.G., Gladkaya, A.D. & Drachinina, E.A. (2024) Strategiya outsorringa kak element obshchey biznes-strategii sovremennogo predpriyatiya [Outsourcing Strategy as an Element of the General Business Strategy of a Modern Enterprise]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo.* 4 (165). pp. 1012–1015. doi: 10.34925/EIP.2024.165.4.202

11. Chen, M. & Zhang, Y. (2020) Robotic process automation in business ecosystems. *Journal of Business Technology.* 15 (2). pp. 45–60. doi: 10.1177/0971682920914567

12. Gupta, S. & Wang, L. (2021) Nearshoring vs. offshoring: A comparative analysis. *International Journal of Production Economics.* 234. p. 108067. doi: 10.1016/j.ijpe.2021.108067

13. Kim, S. & Park, J. (2019) The role of ecosystems in modern outsourcing. *Harvard Business Review.* 97 (5). pp. 78–85.

14. Lee, H. & Kim, Y. (2019) Strategic outsourcing partnerships in the era of Industry 4.0. *Strategic Management Journal.* 40 (8). pp. 1234–1256. doi: 10.1002/smj.3034

15. Rossi, F. & Bertolini, M. (2021) Global supply chains and outsourcing resilience post-COVID-19. *Supply Chain Management.* 26 (4). pp. 512–528. doi: 10.1108/SCM-01-2021-0003

16. Smith, J. & Johnson, R. (2020) Digital transformation in outsourcing: A case study of cloud technologies. *Journal of International Business Studies.* 51 (4). pp. 589–605. doi: 10.1057/s41267-020-00325-x

17. Taylor, P. & Anderson, K. (2020) Cultural challenges in offshore outsourcing. *Journal of International Management.* 26 (3). p. 100735. doi: 10.1016/j.intman.2020.100735

Информация об авторе:

Кони́на Н.Ю. – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента, маркетинга и ВЭД Московского государственного института международных отношений (Университета) МИД России – (МГИМО МИД России) (Москва, Россия). E-mail: nkonina777@gmail.com. ORCID: 0000-0002-1186-7596. SCOPUS ID: 57202468228

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Information about the author:

N.Yu. Konina, Dr. Sci. (Economics), full professor, head of the Department of Management, Marketing and Foreign Economic Activity of the Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of Russia – MGIMO University (Moscow, Russian Federation). E-mail: nkonina777@gmail.com. ORCID: 0000-0002-1186-7596. SCOPUS ID: 57202468228.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 14.03.2025;
одобрена после рецензирования 12.05.2025; принята к публикации 30.05.2025.

The article was submitted 14.03.2025;
approved after reviewing 12.05.2025; accepted for publication 30.05.2025