

Обзорная статья

УДК 657

doi: 10.47475/1994-2796-2025-497-3-219-227

## **АУТСОРСИНГ И РЕФОРМИРОВАНИЕ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА: ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМ И ИХ РЕШЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ ИРАКСКОЙ КОМПАНИИ «SCP»**

**Наталья Васильевна Ким**

Челябинский государственный университет, Челябинск, Россия, kimnv13@yandex.ru

**Аннотация.** Успех многих компаний во многих отраслях мировой экономики вызван появлением аутсорсинга. Очевидно, что условия, в которых принимаются управленческие решения по обеспечению конкурентоспособности с переходом на аутсорсинг стали проблемными, что стало очевидным на примере иракской компании по производству железобетонных конструкций. Как правило, оценка эффективности аутсорсинга чаще всего основана на сравнении его затрат с затратами, когда передаваемые бизнес-процессы осуществляются непосредственно самими компаниями. Использование такого метода оценки является сильным упрощением. В статье объясняется необходимость при принятии решений об аутсорсинге учитывать все виды рисков, связанные с ним, а также обосновывается потребность внесения изменений в мировую, в том числе, отечественную систему бухгалтерского учета, продиктованные требованиями времени. В статье рассматривается необходимость учета аутсорсинговых затрат для адекватной оценки их эффективности. Несмотря на положительные и отрицательные стороны бухучета в разных странах, в том числе, и России, реальность показывает, что теоретические конструкции работающих систем бухгалтерского учета являются непригодными на практике. В статье поставлены проблемы и предложены варианты реформирования бухгалтерского учета, в том числе для учета аутсорсинговых затрат, а также учета затрат, связанных с обоснованностью его внедрения.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, бухгалтерский учет, управленческий учет, эффективность, аутсорсинговые риски

**Для цитирования:** Ким Н. В. Аутсорсинг и реформирование бухгалтерского учета: постановка проблем и их решение на примере иракской компании «SCP» // Вестник Челябинского государственного университета. 2025. № 3 (497). С. 219–227. DOI: 10.47475/1994-2796-2025-497-3-219-227.

Original article

## **OUTSOURCING AND ACCOUNTING REFORM: PROBLEM STATEMENT AND SOLUTION USING THE EXAMPLE OF THE IRAQI COMPANY SCP**

**Natalya V. Kim**

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia, kimnv13@yandex.ru

**Abstract.** The success of many companies in many sectors of the global economy is due to the advent of outsourcing. It is obvious that the conditions in which management decisions are made to ensure competitiveness with the transition to outsourcing have become problematic, which became evident in the example of an Iraqi company manufacturing reinforced concrete structures. As a rule, the assessment of outsourcing efficiency is most often based on comparing its costs with those when the transferred business processes are carried out directly by the companies themselves. Using this assessment method is a gross oversimplification. The article explains the need to take into account all types of risks associated with outsourcing when making decisions, and also justifies the need to make changes to the global, including the domestic accounting system, dictated by the requirements of the time. The article considers the need to take into account outsourcing costs for an adequate assessment of their effectiveness. Despite the positive and negative aspects of accounting in different countries, including Russia, reality shows that the theoretical designs of working accounting systems are unsuitable in practice. The article poses problems and suggests options for reforming accounting, including accounting for outsourcing costs, as well as accounting related to the validity of its implementation.

**Keywords:** outsourcing, accounting, management accounting, efficiency, outsourcing risks

**For citation:** Kim NV. Outsourcing and Accounting Reform: Problem Statement and Solution Using the Example of the Iraqi Company SCP. *Bulletin of Chelyabinsk State University*. 2025;(3(497):219-227. (In Russ). DOI: 10.47475/1994-2796-2025-497-3-219-227.

### Введение

Внедрение передовых механизмов управления в экономике в современном мире, в том числе, России, способных обеспечить повышение конкурентоспособности мировых и отечественных компаний — объективная необходимость. Одним из эффективных направлений повышения эффективности управления деятельностью организации является аутсорсинг. Перевод отдельных функций внешнему исполнителю зачастую позволяет повысить гибкость оперативной деятельности организации, понизить затраты на производство продукции и услуг, повысить качество выпускаемой продукции, оптимизировать структуру и персонал, высвободить ресурсы, а также увеличить стоимость организации.

В аутсорсинге, как новом экономическом явлении, конкретно выражены тенденции к углублению и широкому распространению кооперации труда, его специализации на активно формирующемся глобальном рынке. Об этом свидетельствует рост как количества, так и стоимости аутсорсинговых контрактов [1, 2]. Вопросам и проблемам аутсорсинга уделяется внимание в различных трудах. Так А. Н. Карамышев, А. Е. Череповицын, С. А. Березиков разработали модели аутсорсинга с учетом бизнес-процессов промышленного предприятия [20]. С. А. Анесянц и Г. Н. Савухина рассматривают особенности отраслевой специфика в аутсорсинге [21]. Исследование А. А. Немешаева и Г. В. Исмагиловой [22], а также З. М. Шадыжева [23] сфокусированы на таком инструменте повышения эффективности компании как ИТ-аутсорсинг. Е. И. Панкова и А. Ю. Кальная раскрывают сущность и проблемы инновационного аутсорсинга [24].

Вместе с тем необходимо отметить, что популяризация и расширение аутсорсинга в мире, в том числе России, связано со множеством проблем, и в первую очередь это связано с повышенными рисками от передачи функций внешним организациям, а также их неизученностью, скепсисом собственников и самого топ-менеджмента.

Задачей и целью исследования является рассмотрение вопросов реформирования и гармонизации бухгалтерского учета на международном и отечественном уровне в свете внедрения аутсорсинга в рыночную экономику, в частности, в отношении непрофильных сфер бизнеса, таких как бухгалтерский учет.

### Методология

В исследовании использован анализ аутсорсинга как научно-практического явления с точки зрения эффективности его применения. Метод системного анализа способствовал постановке проблем в бухгалтерском учете, выявлению масштабов неопределенностей по каждому из вариантов принимаемых решений относительно эффективности аутсорсинга.

В настоящем исследовании в полном объеме представлены не только анализ, а также вычленение, экспертная оценка, теория выборочного метода, моделирование, классификация. Сказанное позволило осуществить постановку проблем и предложить пути реформирования бухгалтерского учета для учета аутсорсинговых затрат, механизмов формирования бухгалтерской информации для калькулирования операций аутсорсинга.

### Результаты

Термин «аутсорсинг» (outsourcing) с английского языка означает «привлечение внешних ресурсов». Во многих отраслях экономики аутсорсинг стал источником успешного позиционирования компаний за счет изменений, которые произошли в последние десятилетия в технологиях производства и организации бизнеса. Сегодня для реализации позитивных изменений требуется непрерывная оценка используемых технологий и поиск путей улучшения показателей эффективности. Определение эффективности аутсорсинга и его оценка происходит путем сравнения существующих технологий, которые уже используются с возможными, которые могут быть применены в этой компании. Зачастую альтернативные технологии имеют свои преимущества, которые реализуются в зависимости от масштаба и структуры компании, а значит применимы не для всех участников бизнеса. Иногда практика показывает, что каковы бы ни были эти преимущества и недостатки, предлагаемые направления применения аутсорсинга часто оказываются неэффективными на практике.

Безусловно, основной задачей внедрения аутсорсинга является его эффективность. Это достигается, как правило, потому, что специализированная сторонняя организация — аутсорсер — предоставляет более качественное исполнение своих услуг [4]<sup>1</sup>. Эффективность становится более

<sup>1</sup> Вишняков О. Аутсорсинг как инструмент реформирования компании // Citcity. URL: <http://citcity.ru/13940/> (дата обращения: 12.12.2024).

значимой, если траты на аутсорсинг ниже расходов на выполнение аналогичных операций в самой компании [8]<sup>2</sup>.

В любом случае, когда принимают решение о переводе отдельных функций на аутсорсинг, необходимо учитывать преимущества и недостатки аутсорсинга.

К числу показателей, свидетельствующих о преимуществах аутсорсинга относятся: увеличение конкурентоспособности за счет концентрации ресурсов на основных бизнес-процессах, увеличение доходов и прибыли за счет различных факторов, в том числе и снижения себестоимости продукции, роста производительности труда, высвобождения средств, получения доступа к инновационным технологиям и т. д.

В то же время негативными сторонами аутсорсинга являются институциональная неопределенность при разрешении юридических конфликтов, несоблюдение конфиденциальности, рост расходов из-за снижения качества продукции, отсутствие научно обоснованной методики применения и расчета эффективности аутсорсинга.

Необходимо отметить, что аутсорсинг вспомогательных функций бизнеса, таких как управление, маркетинг, страхование, услуги связи, информационные технологии, бухгалтерский учет, финансы, транспортные услуги, услуги в сфере кадрового обеспечения и т. д. являются предпочтительными. Вначале аутсорсинг использовался преимущественно в IT, но теперь область его использования значительно расширена.

Так, в частности, аутсорсинг бухгалтерского учета является одной из самых предпочтительных решений во многих компаниях. Малые и средние компании часто прибегают к нему, потому что бухгалтерский учет является трудоемким и трудным [12]. Перевод бухгалтерского учета на аутсорсинговые услуги в мире, в том числе и России, осуществляется с учетом популярности аутсорсинга, его институциональной среды, а также накопленного отечественного и зарубежного опыта.

Прежде, чем принимать решение о применении аутсорсинга, необходимо рассмотреть следующие аспекты, такие как — выделение профильных и непрофильных видов деятельности; учет всех видов риска; определение организационной структуры по видам деятельности; определение, экономических и финансовых факторов, в которых работает компания [13, 11].

Первый аспект связан с определением функций бизнеса, влияющих на производительность, определением, какие функции бизнеса не оказывают влияние или оказывают опосредованное влияние на производительность и могут быть выделены из структуры организации и переданы стороннему поставщику услуг.

При рассмотрении рисков необходимо рассмотреть вопросы конфиденциальности и сохранности информации. Проблемой может быть потеря контроля над ситуацией, прежде всего, из-за отсутствия оперативного контроля вследствие несвоевременного доступа к информации или недолжного ее качества.

В аспекте определения организационной структуры по видам деятельности рассматриваются вопросы перераспределения ресурсов и концентрации на «главном продукте» компании, сокращения штата работников.

В разделе «Выяснение, экономических и финансовых обстоятельств, окружающих компанию» изучается возможность снижения стоимости производимой продукции или оказываемых услуг.

Многие ученые, как на мировом уровне, так и российские исследователи, едины во мнении, что успешное функционирование механизма внедрения аутсорсинга должно контролировать анализ системы на предмет сравнения стоимости на дату исполнения операций, а также достижение стратегических целей в долгосрочной перспективе.

Как уже отмечено, в Российской Федерации к аутсорсингу бухгалтерского учета часто прибегали иностранные компании, а также некоторые совместные предприятия. Это было связано с тем, что иностранные компании не знают детально отечественную нормативно-законодательную базу, и при использовании аутсорсинга у них сохранялись некоторые опасения [5, 6].

Следует заметить, одной из проблем аутсорсинга бухгалтерского учета в некоторых странах является отсутствие или слабое развитие законодательной базы об аутсорсинге, призванной разрешить некоторые юридические вопросы [16]. Также проблемой является, как правило, краткосрочный характер предоставления аутсорсинговых услуг, зачастую предусматривающих один год, а для повышенного качества аутсорсинговых услуг необходима их долгосрочность.

Выгода от аутсорсинга будет лишь в том случае, если осуществляются предварительные финансово-экономические расчеты, подтверждающие обоснованность внедрения аутсорсинга. Хотя риск в случае принятия такого решения существует всегда.

<sup>2</sup> Герасимова Г. Е. «Аутсорсинг. Что это значит?» // ITeam. URL: [http://www.iteam.ru/publications/it/section\\_91/article\\_2026/](http://www.iteam.ru/publications/it/section_91/article_2026/) (дата обращения: 12.12.2024).

Такой риск связан со специфичностью активов, экологической и поведенческой неопределенностью, репутацией поставщика аутсорсинговых услуг и др. [15, 16]

Кроме того, источником риска является неопределенность информации бухгалтерского учета о параметрах финансово-хозяйственной среды, так как безусловно нет абсолютно полной, исчерпывающей информации обо всех параметрах среды деятельности, в которой она ведется [9, 14].

Существующие методы определения эффективности перевода на аутсорсинг, основаны, как правило, на традиционном сравнении: затраты на аутсорсинг сравниваются с собственным производством переданных функций [7].

Следует заметить, что отечественная система бухгалтерского учета затрат не предусматривает выделение управленческого учета, а также отсутствует синтетический и аналитический учет затрат функций и бизнес-процессов, передаваемых на аутсорсинг, а также их анализ и контроль.

Таким образом, вопросы реформирования системы бухгалтерского учета и отчетности с введением в учет объектов аутсорсинговых затрат становятся актуальными на современном этапе. Необходимость разработки системы контроля за аутсорсером требует обособленного внедрения управленческого учета, влияющего как финансовую, так и нефинансовую формы отчетности [3].

К. Друри определяет управленческий учет, как «определение, измерение, обобщение, регистрацию, систематизацию, анализ, консолидирование результатов и передачу информации, необходимой для управления процессами. Главная цель производственного учета — калькулирование себестоимости производимой продукции и оказываемых услуг. Производственный учет — это совокупность управленческого и финансового учетов» [10, 11].

Большая часть ученых определяют управленческий учет как составную часть бухгалтерского учета, который предназначен исключительно для внутреннего использования, для принятия управленческих решений [6, 10].

Ряд иностранных экономических словарей определяют «производственный» или управленческий учет как учет затрат и прибылей для принятия управленческих решений [23].

Таким образом, основное назначение управленческого учета состоит в фиксации и обобщении бухгалтерской информации, необходимых для принятия рациональных управленческих решений внутренними пользователями. Кроме того, управленческий учет должен включать при

этом некоторые аспекты предоставления бухгалтерской и аналитической поддержки операций аутсорсинга. Такая информация, так необходимая для обоснования перевода отдельных операций сторонней организации еще не получила достаточного развития не только в России, но и во многих странах и является проблемой [10].

Исследуя вопросы реформирования системы бухгалтерского учета и контроля в связи с необходимостью учета аутсорсинговых затрат, надо рассмотреть различные группы факторов, влияющие на аутсорсинговые затраты.

Часть исследователей определяют в качестве одного из факторов определяющих бухгалтерский учет, это уровень конкуренции. Развитая и углубленная система учета определяется высокой конкурентностью.

Другая часть ученых в качестве факторов, влияющих на систему учета аутсорсинговых затрат, определяет масштабы предприятия и его подразделений. Естественно, что большие размеры предприятия требуют большего финансового контроля.

Безусловно нельзя не учитывать и такой фактор, как качество аутсорсинговых услуг. Это связано с тем, что бухгалтерский учет аутсорсинговых услуг должен предусмотреть возможность риска снижения качества аутсорсинговых услуг, риска сохранения конфиденциальности информации.

Для моделирования системы бухгалтерского учета затрат услуг аутсорсинга использовалась экспертная оценка показателей на основе социологического обследования на примере выборочных специалистов финансовых служб из нескольких стран и разных компаний, и результаты на примере одной из строительной компании приведены в табл. 1 [17]<sup>3</sup>.

Из табл. 1 следует, что при десятибалльной оценке превышают средний балл 9 для предприятия «SCP» такие показатели, как система счетов и субсчетов.

Используя данные таблицы и применяя метод Парето, была построена диаграмма Ишикава на примере строительного предприятия «SCP» (рис.1). Диаграмма Ишикава представляет показатели, определяющие бухгалтерский учет затрат на аутсорсинг и свидетельствует о необходимости создания в бухгалтерском учете дополнительных аналитических счетов в системе рабочего плана, счетов по видам деятельности и центрам ответственности.

<sup>3</sup> Report of the accounts of the company for a job costing system in the company SCP // International Conference on Creativity. Faculty of Economic Sciences. 2012. P. 51.

**Результаты экспертной оценки показателей, влияющих на систему бухгалтерского учета**  
**Results of expert assessment of indicators influencing the accounting system**

Показатели	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Средн.
Синтетический учет:											
Внешний аудит	8	7	6	8	9	9	7	6	8	9	8
Внутренний аудит	7	7	8	9	9	8	9	8	7	9	8,1
Законодательство	9	9	7	8	6	9	8	8	7	9	8
Нормативная документация	8	7	5	8	9	8	8	5	5	5	6,8
Учетная политика	9	9	8	10	6	7	5	10	8	9	8,1
Консалтинг	5	8	6	9	7	8	6	8	8	7	7,2
Система счетов	9	9	10	10	9	8	9	10	9	10	9,3
Аналитический учет:	10	8	10	9	9	9	8	9	9	9	9,1
Центры затрат	8	10	8	8	10	9	9	10	7	9	8,8
Центры ответственности	6	6	8	7	8	7	9	8	7	6	7,2
Элементы затрат	6	7	8	7	7	8	6	7	8	7	7,1
Виды деятельности	9	7	8	6	5	9	8	7	8	8	7,5
Автоматизация:											
Программное обеспечение	9	9	8	7	9	8	9	7	9	8	8,3
Техническое оснащение	9	8	9	9	9	8	7	9	9	9	8,6
Эргономика	6	7	6	7	6	6	5	9	8	7	6,7
Интерфейс	7	8	6	9	8	7	8	7	7	8	7,5
Менеджмент организации:											
Квалификация	10	9	9	8	9	10	8	9	8	9	8,9
Корпоративная политика	8	7	8	9	8	9	7	8	9	8	8,1
Управленческие системы	8	9	6	5	8	8	7	9	7	8	7,5
Экономия на издержках	9	10	9	8	8	9	10	9	8	9	8,9
Риск потери конфиденциальности	6	6	8	7	8	6	8	9	7	8	7,3
Повышение гибкости	6	6	8	7	8	6	8	9	7	8	7,3

Источник: составлено автором на основе данных источника\*.

\* Report of the accounts of the company for a job costing system in the company SCP // International Conference on Creativity. Faculty of Economic Sciences. 2012. P.51.



Рис. 1. Диаграмма Ишикава  
 Fig. 1. Ishikawa diagram

Источник: составлено автором.

Как уже отмечено, выше обоснованность перехода на аутсорсинг, будет определяться эффективностью управления, экономией расходов. Эффективность управления будет определяться сокращением и улучшением кадрового состава, высвобождением финансовых ресурсов для внедрения передовых технологий и инноваций. Сочетание всех факторов, определяющих эффективность, может иметь синергетический эффект. Так анализ фактических данных<sup>4</sup> показал, что возможно сокращение затрат при сокращении численности персонала до 30 %, при снижении удельной себестоимости до 20 %, а при аутсорсинге — более 30 % (рис. 2).

Применение аутсорсинга способствует появлению различного рода рисков, таких как, например, связанных с зависимостью от аутсорсера, его имиджем, невозможностью его контроля и координации аутсорсера, несвоевременным получением информации, сохранением ее конфиденциальности, завышенными затратами аутсорсинга.

Учет вышеперечисленных рисков с оценкой их в денежном выражении можно обнаружить в исследованиях таких ученых, как И. Д. Котлярова. В них выявлено, что в России часто управленческий персонал подразумевает при передаче бухгалтерского учета на аутсорсинг разного рода риски, в том числе риск разглашения конфиденциальной информации. Кроме того, развитие

<sup>4</sup> Report of the accounts of the company for a job costing system in the company SCP // International Conference on Creativity. Faculty of Economic Sciences. 2012. P. 51.

малого и среднего бизнеса в России, к которым относятся компании по предоставлению бухгалтерских услуг носит неустойчивый характер из-за трудностей в экономической ситуации. Каждая смена аутсорсера, поставщика бухгалтерских услуг потребует не только перемен в учете, но и возрастание риска сохранения тайны бухгалтерской информации [1].

Таким образом, успешное использование аутсорсинга бухгалтерского учета представляет собой профессиональное решение множества проблем как менеджеров, управленческого персонала, финансовых служб, совместно с аутсорсером на основе анализа, технологий и учета всех видов рисков. Как в денежном выражении оценить потерю конфиденциальности информации? Надо заметить, что есть потери прямые, есть и косвенные. Есть потери репутационные, есть ущерб от потери клиентов и трудности с привлечением новых. В перспективе в российской действительности для оценки репутационных издержек необходимо создание государственных институтов, которые позволят оценить имиджевый вред в финансовых показателях

Финансовые потери от утечек конфиденциальной информации в компании связаны с рисками невыполнения финансовых обязательств перед заемщиками и поставщиками; с рыночными рисками, связанными со снижением стоимости своих активов; с рисками операционными, связанными с выполнением бизнес-функций. В результате всех вышеперечисленных финансовых рисков

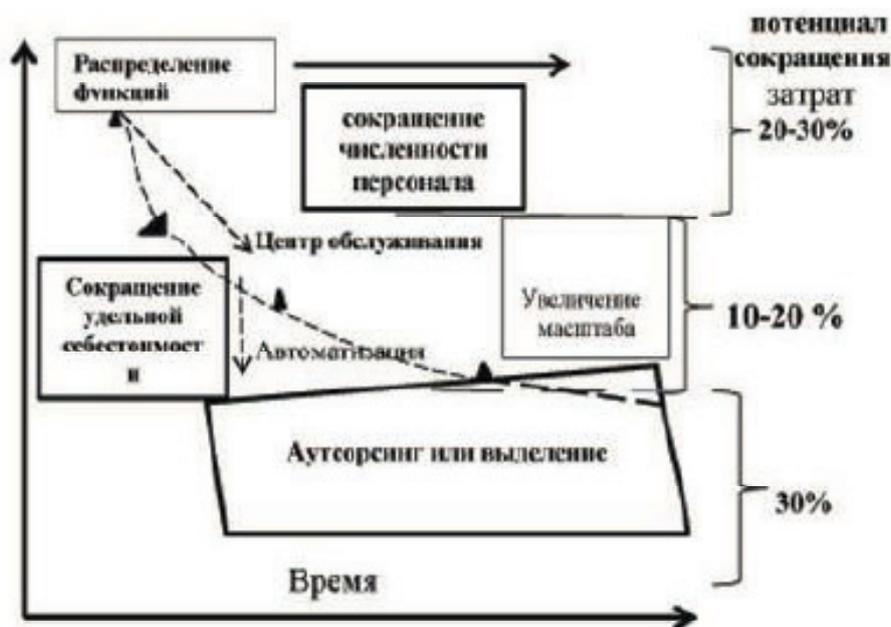


Рис.2. Влияние использование аутсорсинга на изменение показателей компании

Fig. 2. The impact of outsourcing on changes in company performance indicators

Источник: составлено автором.

возможна потеря прибыли, потеря доходов, снижение стоимости активов, в частности акций. Следует заметить, что репутационные потери от утечек информации влекут упущенные выгоды, и они плохо поддаются прогнозированию.

Но все же как провести количественную оценку рисков? По мнению автора необходимо определить ценность информационных активов в денежном выражении (ЦИА), оценить в количественном выражении потенциальный ущерб (ПУ) от потери конфиденциальности, определить вероятность такой потери (ВПК). В качестве потенциального ущерба может быть снижение доходов, прибыли, снижение стоимости активов, упущенная выгода. А величина риска будет определяться как произведение потенциального ущерба и вероятности потери конфиденциальности.

#### **Заключение**

Практика принятия решений по переводу на аутсорсинг отдельных функций, в том числе бухгалтерского учета на примере иракского предприятия «SCP» и данные его непубличной управленческой отчетности показали, что успешное использование аутсорсинга является

совместным решением проблем как менеджеров, управленческого персонала, финансовых служб, совместно с аутсорсером на основе анализа, технологий и учета всех видов рисков.

Решение институциональных проблем, связанных с выделением управленческого учета в специальный раздел бухгалтерского учета способствует фиксации и обобщению бухгалтерской информации, необходимых для принятия рациональных управленческих решений об обоснованности перехода на аутсорсинг. Кроме того, управленческое решение должно основываться не только на простом сравнении преимуществ аутсорсинга по сравнению с собственным производством передаваемых функций, но и с учетом связанных с аутсорсингом всех видов рисков. С управленческой точки зрения аутсорсинг помогает улучшить управление ресурсами и процессами. Внешние подрядчики аутсорсинговых услуг с широкой и углубленной специализацией могут привнести в деятельность компании самые передовые методы управления, основанные на международных стандартах и лучших практиках [18, 19]. Это позволяет повысить эффективность бизнес-процессов, сократить время их выполнения и повысить качество.

#### **Список источников**

1. Авдокушкин Е. Ф., Широкова А. В. Развитие международных аутсорсинговых отношений // *Финансы и кредит*. 2009. № 21. С. 23–32.
2. Алексеев С. А. Почему аутсорсинг стал популярен в Европе? // *Российское предпринимательство*. 2009. № 9. С. 37–42.
3. Аникин Б., Воронов В. Основные аспекты формирования аутсорсинга // *Маркетинг*. 2005. № 4. С. 107.
4. Аникина Б. А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций. М: ИНФРА-М, 2003. 185 с.
5. Боженова Н. Аутсорсинг как фактор повышения конкурентоспособности (на примере США) / *Мировая экономика: проблемы конкурентоспособности*. Москва. 2005. С. 18–25.
6. Бахрушина М. А. Бухгалтерский управленческий учет. М: Омега-Л, 2007. 570 с.
7. Войтоловский Н. В. Рационализация деятельности промышленного предприятия на основе аутсорсинга / СПб.: Санкт-Петербургский гос. ун-т экономики и финансов, 2004. 159 с.
8. Воронцов Ю. А. Экономическая эффективность бизнес-моделей аутсорсинга, аутстаффинга и виртуального предприятия / *Век качества*. М. Московский технический университет связи и информатики (МТУСИ). 2010. № 4. С. 51–55.
9. Врублевский Н. Д. Построение системы счетов управленческого учета // *Бухгалтерский учет*. 2000. № 17. С. 63–66.
10. Горелик О. М. Управленческий учет и анализ. М.: КНОРУС. 2007. 256 с.
11. Друри К. Управленческий и производственный учет / Учеб. пос. для студ. вузов. пер. с англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2007. 1423 с.
12. Иванов В. В. Аутсорсинг производственных и финансовых бизнес-процессов предприятия с использованием средств электронной коммерции // *Финансы и кредит*. 2002. № 15. С. 49–53.
13. Казанцева Л.С. Управляем аутсорсингом, оценивая его эффективность: управление аутсорсингом — одна из составляющих эффективного управления современным предприятием // *Российское предпринимательство*. 2010. Вып. 2. № 1. С. 54–60.

14. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. М.: Дело. 2003. 272 с.
15. Карашевич В. Е. От подряда к аутсорсингу — первые шаги // Инновации. 2008. № 1 (111). С. 125–128.
16. Котляров И. Д. Принятие решения об использовании аутсорсинга на основе оценки его эффекта для предприятия // Инновации. 2010. № 9. С. 88–92.
17. Ролик А. А. Управленческий учет затрат по центрам ответственности в производственных организациях. Ижевск: Удмуртский государственный университет. 2013. С. 109.
18. Сысоева А. М. Аутсорсинг: глобальные тенденции и перспективы российских предприятий // Управленческий учет. 2023. № 11. С. 211.
19. Kaplan R. S., Norton D. P. Управленческий учет. М.: Издательство-Вильямс. 2005. 874 p.
20. Karamyshev A. N., Cherepovitsyn A. E., Berezikov S. A. Analysis and improvement of the outsourcing tools at the industrial enterprises // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2023. No. 4 (40). P. 66–77.
21. Анесянц С. А., Савухина Г. Н. Проблемы логистического аутсорсинга и учет отраслевой специфики бизнеса при принятии решения об аутсорсинге // Заметки ученого. 2020. № 7. С. 137–141.
22. Немешаев А. А., Исмагилова Г. В. Специфика применения аутсорсинга и ИТ-аутсорсинга как инструмента повышения эффективности деятельности // Весенние дни науки : Сборник докладов международной конференции студентов и молодых ученых, Екатеринбург, 20–22 апреля 2023 г. Екатеринбург: ООО Издательский Дом «Ажур», 2023. С. 177–180.
23. Shadyzhev Z. M. Development of information infrastructure organization management using it outsourcing // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020. Vol. 10. № 4–1. P. 354–363. DOI: 10.34670/AR.2020.90.85.043.
24. Панкова Е. И., Кальная А. Ю. Аутсорсинг бизнес-процессов в деятельности компаний: особенности инновационного аутсорсинга // Университетская наука — региону : Сборник материалов XI (68) ежегодной научно-практической конференции преподавателей, студентов и молодых ученых Северо-Кавказского федерального университета, Ставрополь, 01 апреля 2024 г. Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2024. С. 48–51.

## References

1. Avdokushkin EF, SHirokova AB. Development of international outsourcing relations. *Finansy i kredit= Finance and credit*. 2009;(21):23-32. (In Russ.).
2. Alekseev SA. Why has outsourcing become popular in Europe? Activities. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo= Russian entrepreneurship*. 2009;(9):37-42. (In Russ.).
3. Anikin B, Voronov V. Main aspects of outsourcing formation. *Marketing*. 2005;(4):107.(In Russ.).
4. Anikina BA. Outsorsing: sozдание vysokoeffektivnyh i konkurentosposobnyh organizacij= Outsourcing: creation of highly efficient and competitive organizations. Moscow: INFRA-M; 2003. 185 p.(In Russ.).
5. Bozhenova N. Outsorsing kak faktor povysheniya konkurentosposobnosti (na primere SSHA). *Mirovaya ekonomika: problemy konkurentosposobnosti= World economy: problems of competitiveness*. 2005:18-25.
6. Bahrushina MA. Buhgalterskij upravlencheskij uchet = Management accounting. Moscow: Omega-L; 2007. 570 p. (In Russ.).
7. Vojtolovskij NV. Racionalizaciya deyatel'nosti promyshlennogo predpriyatiya na osnove outsorsinga= Rationalization of industrial enterprise activities based on outsourcing. Saint-Petersburg: S-Peterb. gos. un-t ekonomiki i finansov; 2004. 159 p.
8. Voroncov YuA. Economic efficiency of outsourcing, outstaffing and virtual enterprise business models. *Vek kachestva. M. Moskovskij tekhnicheskij universitet svyazi i informatiki (MTUSI)= The age of quality. Moscow Technical University of Communications and Informatics (MTUCI)*. 2010;(4):51-55.(In Russ.).
9. Vrubevskij ND. Construction of a management accounting system. *Buhgalterskij uchet= Accounting*. 2000;(17):63-66.(In Russ.).
10. Gorelik OM. Upravlencheskij uchet i analiz= Management accounting and analysis. Moscow: KNORUS; 2007. 256 p.(In Russ.).
11. Druri K. Upravlencheskij i proizvodstvennyj uchet= Management and production accounting. Moscow: YUNITI-DANA; 2007. 1423 p.(In Russ.).
12. Ivanov VV. Outsourcing of production and financial business processes of an enterprise using electronic commerce. *Finansy i kredit= Finance and Credit*. 2002;(15):49-53.(In Russ.).

13. Kazanceva LC. Managing outsourcing, assessing its effectiveness: outsourcing management is one of the components of effective management of a modern enterprise. *Rossijskoe predprinimatel'stvo = Russian entrepreneurship*. 2010;2(1):54-60. (In Russ.).

14. Kalendzhyan SO. Outsourcing i delegirovanie polnomochij v deyatelnosti kompanij = Outsourcing and delegation of authority in the activities of companies. Moscow: Delo; 2003. 272 p. (In Russ.).

15. Karashevich VE. From contracting to outsourcing - the first steps. *Innovacii = Innovations*. 2008;1(111):125-128. (In Russ.).

16. Kotlyarov ID. Making a decision on the use of outsourcing based on an assessment of its effect for the enterprise. *Innovacii = Innovations*. 2010;(9):88-92. (In Russ.).

17. Rolik AA. Upravlencheskij uchet zatrat po centram otvetstvennosti v proizvodstvennyh organizacijah = Management accounting of costs by responsibility centers in manufacturing organizations. Izhevsk: Udmurt State University; 2013. 109 p. (In Russ.).

18. Sysoeva AM. Outsourcing: Global Trends and Prospects for Russian Enterprises. *Upravlencheskij uchet = Management Accounting*. 2023;(11):616-624 (In Russ.).

19. Kaplan RS., Norton DP. Upravlencheskij uchet = Management Accounting. Moscow: Williams Publishing House; 2005. 874 p.

20. Karamyshev AN, Cherepovitsyn AE, Berezhikov SA. Analysis and improvement of the outsourcing tools at the industrial enterprises. *Aktual'nyye problemy ekonomiki i menedzhmenta = Actual problems of economics and management*. 2023;4(40):66-77.

21. Anesyants SA, Savukhina GN. Problems of logistics outsourcing and taking into account the industry specifics of a business when making a decision on outsourcing. *Zametki uchenogo = Notes of a scientist*. 2020;(7):137-141. (In Russ.).

22. Nemeshaev AA, Ismagilova GV. Specifics of using outsourcing and IT outsourcing as a tool for improving business efficiency. *Vesenniye dni nauki : Sbornik dokladov mezhdunarodnoy konferentsii studentov i molodykh uchennykh, Yekaterinburg, 20-22 aprelya 2023 goda = Spring Days of Science: Collection of reports from the international conference of students and young scientists, Yekaterinburg, April 20-22, 2023*. Yekaterinburg: Azhur Publishing House LLC; 2023:177-180. (In Russ.).

23. Shadyzhev ZM. Development of information infrastructure organization management using it outsourcing. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra = Economy: yesterday, today, tomorrow*. 2020;10(4-1):354-363. DOI: 10.34670/AR.2020.90.85.043.

24. Pankova EI, Kalnaya AYu. Outsourcing of business processes in the activities of companies: features of innovative outsourcing. *Universitetskaya nauka — regionu : Sbornik materialov XI (68) yezhegodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii prepodavateley, studentov i molodykh uchennykh Severo-Kavkazskogo federal'nogo universiteta, Stavropol', 01 aprelya 2024 goda = University science - to the region: Collection of materials of the XI (68) annual scientific and practical conference of teachers, students and young scientists of the North Caucasus Federal University, Stavropol, April 01, 2024*. Stavropol: North Caucasus Federal University; 2024:48-51. (In Russ.).

### **Информация об авторе**

**Н. В. Ким** — доктор экономических наук, профессор кафедры экономики отраслей и рынков.

### **Information about the author**

**N. V. Kim** — Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Industry and Market Economics.

---

*Статья поступила в редакцию 16.10.2024; одобрена после рецензирования 02.03.2025; принята к публикации 15.03.2025.*

*The article was submitted 16.10.2024; approved after reviewing 02.03.2025; accepted for publication 15.03.2025.*

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declare no conflicts of interests.