

Научная статья

Original article

УДК 65.012.6:005.35

doi: 10.55186/2413046X_2025_10_4_92

**АУТСОРСИНГ В УПРАВЛЕНИИ ЗНАНИЯМИ: ЗНАЧЕНИЕ И
ПЕРСПЕКТИВЫ**
**OUTSOURCING IN KNOWLEDGE MANAGEMENT: MEANING AND
PROSPECTS**



Искандарян Гоар Овсеповна, к.э.н., доцент кафедры управления и маркетинга, ФГБОУ ВО Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина, Краснодар, E-mail: iskandaryan.g@yandex.ru

Азатян Елена Санасаровна, экономический факультет, ФГБОУ ВО Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина, Краснодар, E-mail: azatyane@list.ru

Маркарьян Яна Андреевна, экономический факультет, ФГБОУ ВО Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина, Краснодар, E-mail: yana.markaryan.03@mail.ru

Юрченко Дарья Анатольевна, экономический факультет, ФГБОУ ВО Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина, Краснодар, E-mail: dariayu16@mail.ru

Iskandaryan Gor Ovsepovna, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin, Krasnodar, E-mail: iskandaryan.g@yandex.ru

Azatian Elena Sanasarovna, Faculty of Economics, Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin, Krasnodar, E-mail: azatyane@list.ru

Markarian Yana Andreevna, Faculty of Economics, Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin, Krasnodar, E-mail: yana.markaryan.03@mail.ru

Yurchenko Daria Anatolyevna, Faculty of Economics, Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin, Krasnodar, E-mail: dariayu16@mail.ru

Аннотация. В сфере управления знаниями (КРО) аутсорсинг является ключевой тактикой для оптимизации корпоративных операций и повышения организационной эффективности. В условиях глобализации и перехода на цифровые технологии компании все чаще отдают на аутсорсинг аналитические, исследовательские, финансовые и юридические услуги внешним экспертам, чтобы сконцентрироваться на своих ключевых возможностях. Экономия средств, доступ к передовым технологиям и знаниям, а также способность ускорять инновационные процессы - вот основные преимущества аутсорсинга в этой области. Однако аутсорсинг требует осторожного подхода к управлению рисками, выбору надежных партнеров и защите данных. Основными поставщиками услуг в этой области все чаще становятся страны с передовым программным обеспечением и научной базой. Рынок аутсорсинга знаний в России продолжает расти, и ожидается, что в будущем его применение будет расширяться в результате развития цифровых технологий и растущего спроса на творчески мыслящих и квалифицированных работников.

Abstract. In the field of knowledge management (QM), outsourcing is a key tactic for optimizing corporate operations and increasing organizational efficiency. In the context of globalization and the transition to digital technologies, companies are increasingly outsourcing analytical, research, financial and legal services to external experts in order to focus on their key capabilities. Cost savings, access to advanced technologies and knowledge, and the ability to accelerate innovation processes are the main advantages of outsourcing in this area. However, outsourcing requires a careful approach to risk management, choosing reliable

partners, and data protection. Countries with advanced software and scientific base are increasingly becoming the main service providers in this area. The knowledge outsourcing market in Russia continues to grow, and its application is expected to expand in the future as a result of the development of digital technologies and the growing demand for creative and skilled workers.

Ключевые слова: аутсорсинг, управление знаниями, цифровизация, инновации, внешние специалисты, оптимизация бизнес-процессов

Keywords: outsourcing, knowledge management, digitalization, innovation, external specialists, business process optimization

Предприятия стремятся эффективно управлять своими интеллектуальными ресурсами, чтобы стать более конкурентоспособными в современной экономике, основанной на знаниях. Поскольку управление знаниями обеспечивает методичное создание, хранение, передачу и использование знаний в организации, оно становится важнейшим компонентом успеха. Однако аутсорсинг является актуальным вариантом совершенствования процедур управления знаниями, поскольку многие предприятия сталкиваются с нехваткой ресурсов, технологий и опыта.

В области управления знаниями аутсорсинг предполагает передачу определенных задач или процедур внешним поставщикам. Это позволяет компаниям экономить на расходах, концентрироваться на своих ключевых навыках и получать доступ к передовым технологиям и передовому опыту отрасли. Выбор подходящей модели совместной работы, управление рисками утечки информации, эффективность привлечения внешнего опыта и возможности повысить творческий потенциал организации – все это вопросы, связанные с аутсорсингом знаний [2].

Аутсорсинг является важным компонентом деятельности современных компаний, позволяющий организациям сосредоточиться на своих основных навыках, поручая вспомогательные задачи внешним экспертам. Однако для

успешного внедрения аутсорсинга необходимо тщательное изучение многих аспектов, включая стоимость, качество, временные ограничения, риски и возможности. Приведенная схема на рисунке 1 процесса аутсорсинга показывает, насколько важные факторы, которые необходимо учитывать при выборе функций аутсорсинга, взаимосвязаны друг с другом [3].

При передаче функций сторонним организациям план аутсорсинга учитывает следующие важные факторы: возможности, риски, коммуникации, персонал, контракты, стоимость, время и качество, что повышает производительность аутсорсинга, упрощает процедуры и снижает риски.



Рисунок 1. Схема процесса аутсорсинга. Источник: составлено авторами

В современном российском бизнесе аутсорсинг имеет большое значение для оптимизации операций, сокращения расходов и повышения производительности [4]. Предприятия активно передают на аутсорсинг различные задачи – от бухгалтерского учета и информационной безопасности до логистики и охраны окружающей среды. Однако уровень

доверия к внешним подрядчикам, стратегические цели и отрасль в целом влияют на популярность услуг аутсорсинга.

Согласно анализу данных рисунка 2, российские компании активно используют аутсорсинг в областях, требующих высокого уровня рабочей силы и специализированного подхода. Наиболее популярными направлениями являются услуги безопасности (67,27%) и транспортная логистика (66,82%), поскольку аутсорсинг этих направлений позволяет снизить затраты и повысить качество обслуживания. В то же время бухгалтерский учет (отдельные разделы – 51,48%, полностью – 49,66%) и юридическая поддержка (62,84%) также востребованы, но требуют надежных партнеров и защиты конфиденциальных данных. Менее популярные области, такие как ведение кадрового делопроизводства (37,84%) и защита данных (39,89%), по-прежнему находятся под юрисдикцией компании из-за высокого уровня риска.

Таким образом, предприятия принимают решение о привлечении аутсорсинга, исходя из того, насколько хорошо сбалансированы финансовые преимущества и стратегическая значимость процедур. Ожидается, что популярность аутсорсинга в ИТ-инфраструктуре (58,86%) и рекрутинга (61,59%) продолжит расти в будущем в связи с потребностью в квалифицированных работниках и цифровизацией бизнеса [7].



Рисунок 2. Рейтинг популярности по видам аутсорсинга в российских компаниях. Источник: [2]

Стремление компаний оптимизировать свою деятельность, технологические достижения и переход на цифровые технологии – способствует постоянному расширению мирового рынка аутсорсинга управления знаниями. Для повышения операционной эффективности и сокращения расходов компании все чаще передают на аутсорсинг свои технические, юридические, финансовые, исследовательские и аналитические задачи. Данные за 2018-2023 годы (рис. 3) указывает на то, что научные исследования и разработки, инжиниринг и дизайн, финансовые и юридические услуги, аналитика и маркетинговые исследования являются важными секторами аутсорсинга управления знаниями [1].

В период с 2018 по 2023 гг. он постепенно расширялся, увеличившись в среднем на 30-40% во всех значимых областях. Лидирующие позиции по-

прежнему занимают маркетинговые исследования и аналитика (930 миллионов долларов США в 2023 г.), что подчеркивает важность стратегического прогнозирования и обработки больших объемов данных. О потребности бизнеса в профессиональной помощи свидетельствует резкий рост расходов на инжиниринг и проектирование (480 млн долл. США) и финансовый аутсорсинг (580 млн долл. США).

Объем аутсорсинга исследований и разработок также неуклонно растет – с 240 млн долл. США в 2018 г. до 290 млн долл. США в 2023 г., что свидетельствует о том, что предприятия предпочитают нанимать внешних экспертов для управления инновационными процессами, чтобы ускорить создание новых товаров и инноваций. В связи с цифровыми революциями и растущей сложностью корпоративных процессов в будущем можно ожидать значительного роста использования аутсорсинга в секторе знаний, особенно в области аналитики, исследований и разработок [8].

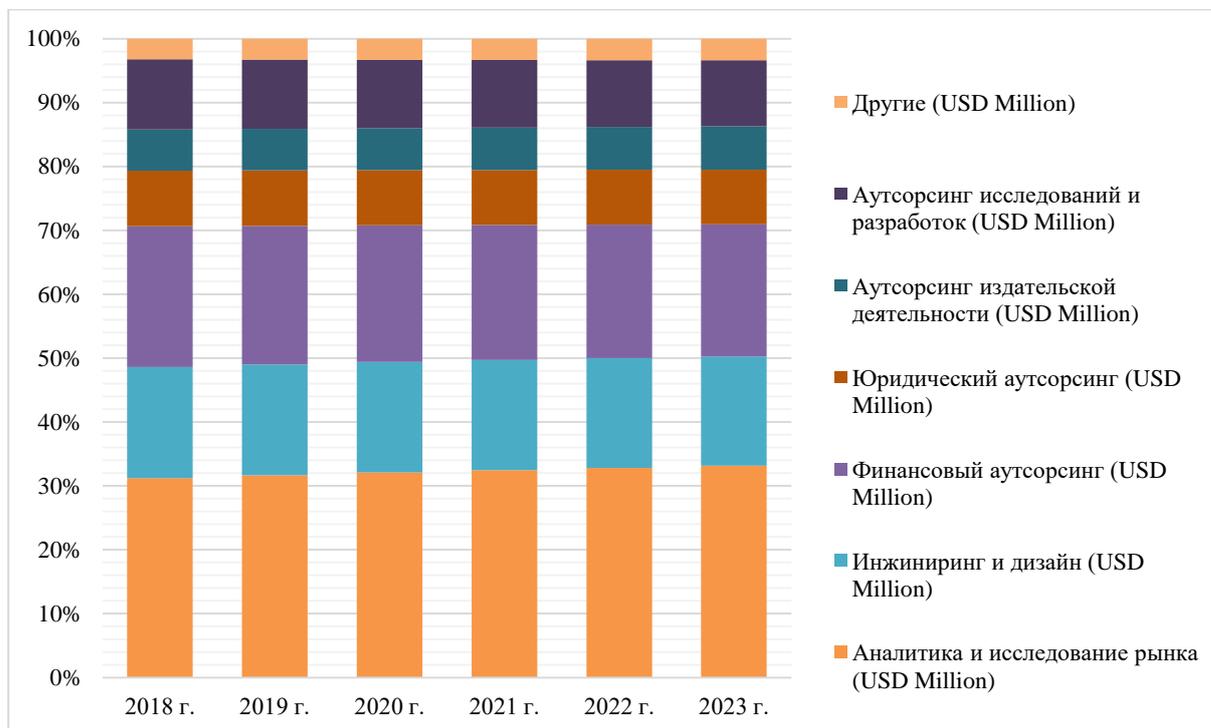


Рисунок 3. Глобальный рынок аутсорсинга управления знаниями с 2018-2023 гг. [9]

Аутсорсинг – все более распространенная стратегия оптимизации деятельности компаний, позволяющая организациям сосредоточиться на своих ключевых компетенциях, поручая вспомогательные задачи внешним экспертам [5]. Однако по целому ряду причин, включая недоверие к внешним поставщикам, неопытность или незнание преимуществ аутсорсинга, степень его внедрения в России все еще очень низка. Чтобы оценить динамику и возможности роста этого сектора, на рисунке 4 представлена информация о текущем и будущем использовании аутсорсинга в российском бизнесе.

Только 22% российских фирм активно используют аутсорсинг в своей деятельности, в то время как 78% еще не использовали эту стратегию. Однако перспективы развития аутсорсинга в России более оптимистичны: хотя 85% предприятий по-прежнему не задумываются об этом, 15% из них намерены использовать его в будущем. Эти цифры показывают, что, несмотря на низкий уровень внедрения аутсорсинга в настоящее время, он набирает обороты и в ближайшие годы может играть все большую роль в бизнесе. Укрепление доверия между предприятиями и поставщиками услуг и повышение осведомленности о преимуществах аутсорсинга имеют решающее значение для развития этой области [6].

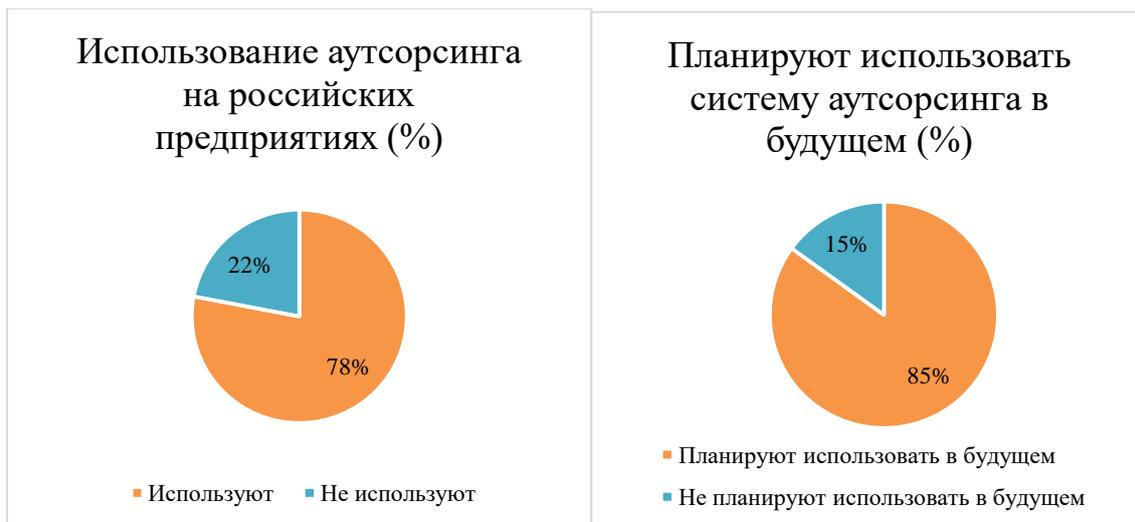


Рисунок 4. Тенденции использования аутсорсинга на российских предприятиях, 2023 г., % Источник: [7]

В связи с глобализацией и цифровизацией бизнеса аутсорсинг управления знаниями (CRO – Knowledge Process Outsourcing) становится важнейшим инструментом для компаний, стремящихся повысить эффективность и сократить расходы. Сложные аналитические, исследовательские и профессиональные задачи теперь могут быть переданы другим странам, где есть квалифицированные специалисты и выгодные экономические условия, благодаря технологическому прогрессу и интернет-коммуникациям [10].

Согласно исследованию мировой индустрии КРО в таблице 1, Индия является крупнейшим поставщиком аутсорсинга знаний, охватывающим банковское дело, фармацевтику, ОТ, юридические услуги и контент. В то время как США по-прежнему остаются крупным игроком в сфере финансовых услуг, Китай и Россия активно расширяют свои научно-исследовательские центры и сектор здравоохранения. В то время как Новая Зеландия предоставляет юридический аутсорсинг, Филиппины специализируются на анимации и контенте [2].

Ожидается, что в будущем объем исследований и разработок в области здравоохранения и фармацевтики возрастет, особенно в таких странах, как Китай и Россия, которые имеют развитую научную базу и творческие экосистемы.

Таблица 1 – Страны-поставщики услуг КРО в мире

№	Отрасль рынка	Страна
1	Компьютерная анимация	Филиппины, Индия, Китай
2	Контент	Индия, Филиппины
3	Финансовые услуги	США, Индия, Китай
4	Здравоохранение	Россия, Индия
5	ИТ/НИОКР	Индия, Китай, Россия
6	Юридические услуги	Новая Зеландия, Индия
7	Фармацевтическая	Индия, Россия

Управление знаниями и аутсорсинг становятся важными компонентами успешной организации бизнеса в современной бизнес-среде [3]. Управление знаниями направлено на эффективное создание, хранение, обмен и

использование информации, в то время как аутсорсинг позволяет делегировать некоторые задачи внешним экспертам, что помогает максимально использовать ресурсы и повысить производительность. На рисунке 4 показана взаимосвязь между этими двумя процессами, показывающая, как они работают вместе и дополняют друг друга для достижения общих бизнес-целей.

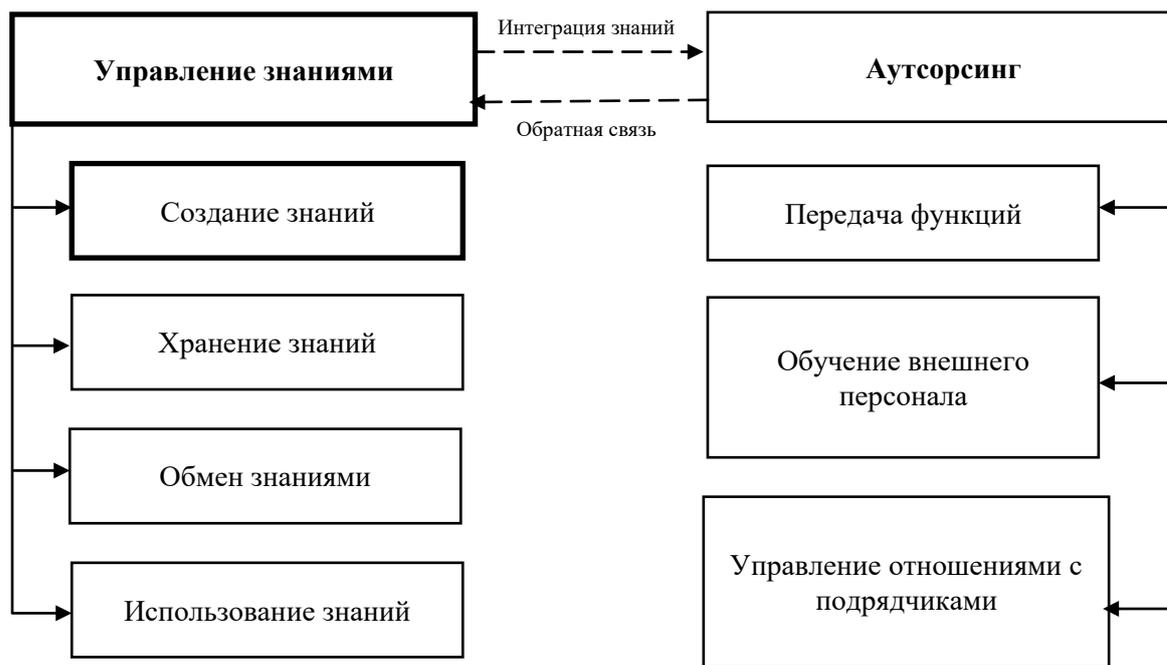


Рисунок 4. Взаимосвязь управления знаниями и аутсорсинга Источник: [сост. авторами]

Таким образом, аутсорсинг в области управления знаниями становится ключевой стратегией повышения корпоративной эффективности, позволяя организациям сосредоточиться на своих ключевых навыках и использовать инновационные технологии. Передача аналитических, научных, финансовых и юридических обязанностей внешним экспертам помогает сократить расходы, повысить качество услуг и ускорить инновационные процессы.

Мировой рынок аутсорсинга знаний быстро расширяется и привлекает компании из различных отраслей, таких как исследования и разработки, маркетинговая аналитика и информационные технологии. Сотрудничество с

ведущими странами-поставщиками услуг в этом регионе является прибыльным и перспективным благодаря их высококвалифицированной рабочей силе и хорошо развитой инфраструктуре.

Аутсорсинг знаний неуклонно набирает популярность в России, но его реализация требует комплексного подхода, включая выбор надежных партнеров, обеспечение защиты данных и адаптацию процессов к международным стандартам. В будущем мы можем ожидать расширения его применения, особенно в цифровой и изобретательской сферах, что поможет фирмам более эффективно управлять интеллектуальными ресурсами и достигать стратегических целей.

Список источников

1. Alon-Barkat, S., Barki, H. Outsourcing knowledge management: Benefits and challenges // *Journal of Knowledge Management*. 2023. Vol. 27, no. 3. P. 120-135.
2. Smith, P., Brown, K. The future of knowledge process outsourcing: Trends, challenges, and opportunities // *International Journal of Strategic Management*. 2023. Vol. 42, no. 5. P. 45-60.
3. Иванова, И. Г. Совершенствование управления рисками проекта в современных условиях / И. Г. Иванова, В. Е. Бобрышева // *Управление проектами развития сельских территорий: материалы V национальной научно-практической конференции*, Краснодар, 11 апреля 2024 года. – Краснодар: ФГБУ "Российское энергетическое агентство" Минэнерго России Краснодарский ЦНТИ- филиал ФГБУ "РЭА" Минэнерго России, 2024. – С. 189-193.
4. Искандарян, Г. О. Стратегические аспекты управления устойчивым развитием предприятия в современных условиях / Г. О. Искандарян // *Новая наука: новые перспективы: Материалы IX Международной научно-практической конференции*, Краснодар, 30 июня 2021 года / Под общей редакцией А.С. Поповой, Е.А. Янпольской. – Краснодар: Автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального

образования "Институт стандартизации, сертификации и метрологии", 2021. – С. 89-93.

5. Механизмы и инструменты процессов делокализации и аутсорсинга, как объективного тренда специализации и инновационной реструктуризации сельхозпредприятий / А. З. Рысьмятов, И. В. Балашова, Т. А. Терещенко, С. А. Дьяков // Сфера услуг: инновации и качество. – 2018. – № 38. – С. 73-85.

6. Петухов, М. В. Управление компании с помощью аутсорсинга / М. В. Петухов // Актуальные вопросы современной экономики. – 2022. – № 1. – С. 63-69.

7. Плышевская, Е. Н. Аутсорсинг в системе управления предприятием / Е. Н. Плышевская // Вестник науки. – 2023. – Т. 3, № 5(62). – С. 97-102.

8. Саенко, И. И. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия / И. И. Саенко, А. С. Маликов, С. А. Керашева // Актуальные вопросы современной экономики. – 2022. – № 3. – С. 91-96.

9. Разумовский, А. И. Информационно-технологическое обеспечение управления знаниями / А. И. Разумовский // Информатизация образования и науки. – 2024. – № 1(61). – С. 32-42.

10. Трофимова, Н. Н. Влияние управления знаниями на повышение эффективности управления бизнес-операциями / Н. Н. Трофимова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 6, № 3(144). – С. 151-157.

11. Шубаев, Н. Р. Совершенствование управления компанией с использованием аутсорсинга / Н. Р. Шубаев // Обществознание и социальная психология. – 2022. – № 8(38). – С. 112-117.

References

1. Alon-Barkat, S., Barki, H. Outsourcing knowledge management: Benefits and challenges // Journal of Knowledge Management. 2023. Vol. 27, no. 3. P. 120-135.

2. Smith, P., Brown, K. The future of knowledge process outsourcing: Trends, challenges, and opportunities // International Journal of Strategic Management. 2023. Vol. 42, no. 5. P. 45-60.
3. Ivanova, I. G. Sovershenstvovanie upravleniya riskami proekta v sovremenny`x usloviyax / I. G. Ivanova, V. E. Bobry`sheva // Upravlenie proektami razvitiya sel`skix territorij : materialy` V nacional`noj nauchno-prakticheskoy konferencii, Krasnodar, 11 aprelya 2024 goda. – Krasnodar: FGBU "Rossijskoe e`nergeticheskoe agentstvo" Mine`nergo Rossii Krasnodarskij CzNTI- filial FGBU "RE`A" Mine`nergo Rossii, 2024. – S. 189-193.
4. Iskandaryan, G. O. Strategicheskie aspekty` upravleniya ustojchivy`m razvitiem predpriyatiya v sovremenny`x usloviyax / G. O. Iskandaryan // Novaya nauka: novy`e perspektivy` : Materialy` IX Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, Krasnodar, 30 iyunya 2021 goda / Pod obshhej redakciej A.S. Popovoj, E.A. Yanpol`skoj. – Krasnodar: Avtonomnaya nekommercheskaya organizaciya dopolnitel`nogo professional`nogo obrazovaniya "Institut standartizacii, sertifikacii i metrologii", 2021. – S. 89-93.
5. Mexanizmy` i instrumenty` processov delokalizacii i outsorsinga, kak ob`ektivnogo trenda specializacii i innovacionnoj restrukturizacii sel`hozpredpriyatij / A. Z. Ry`s`myatov, I. V. Balashova, T. A. Tereshhenko, S. A. D`yakov // Sfera uslug: innovacii i kachestvo. – 2018. – № 38. – S. 73-85.
6. Petuxov, M. V. Upravlenie kompanii s pomoshh`yu outsorsinga / M. V. Petuxov // Aktual`ny`e voprosy` sovremennoj e`konomiki. – 2022. – № 1. – S. 63-69.
7. Ply`shevskaya, E. N. Outsorsing v sisteme upravleniya predpriyatiem / E. N. Ply`shevskaya // Vestnik nauki. – 2023. – T. 3, № 5(62). – S. 97-102.
8. Saenko, I. I. Faktory`, vliyayushhie na konkurentosposobnost` predpriyatiya / I. I. Saenko, A. S. Malikov, S. A. Kerasheva // Aktual`ny`e voprosy` sovremennoj e`konomiki. – 2022. – № 3. – S. 91-96.

9. Razumovskij, A. I. Informacionno-texnologicheskoe obespechenie upravleniya znaniyami / A. I. Razumovskij // Informatizaciya obrazovaniya i nauki. – 2024. – № 1(61). – S. 32-42.
10. Trofimova, N. N. Vliyanie upravleniya znaniyami na povыshenie e`ffektivnosti upravleniya biznes-operaciyami / N. N. Trofimova // E`konomika i upravlenie: problemy`, resheniya. – 2024. – Т. 6, № 3(144). – S. 151-157.
11. Shubaev, N. R. Sovershenstvovanie upravleniya kompaniej s ispol`zovaniem outsorsinga / N. R. Shubaev // Obshhestvoznaniye i social`naya psixologiya. – 2022. – № 8(38). – S. 112-117.

© *Искандарян Г.О., Азатян Е.С., Маркарьян Я.А., Юрченко Д.А., 2025.*

Московский экономический журнал, 2025, № 4.