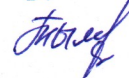


Министерство образования и науки Донецкой Народной Республики  
Государственная организация высшего профессионального образования  
«Донецкий национальный университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского»

На правах рукописи



**Тымчина Лариса Ивановна**

**РАЗВИТИЕ РЫНКА АУТСОРСИНГОВЫХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ  
ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ**

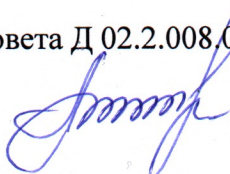
Специальность 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика  
(экономика сферы услуг)

**Диссертация**  
на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Экземпляр диссертации идентичен  
по содержанию с другими  
экземплярами, которые были  
представлены в диссертационный  
совет

Научный руководитель:  
кандидат экономических наук, доцент  
Бессарабов Владислав Олегович

Ученый секретарь  
диссертационного совета Д 02.2.008.03  
Германчук А.Н.



## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
<b>РАЗДЕЛ 1</b>	
<b>ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА АУТСОРСИНГОВЫХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ</b>	<b>13</b>
1.1 Теоретический базис аутсорсинговых услуг в современных условиях.....	13
1.2 Дискурсивное поле эволюции аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики.....	31
1.3 Концептуальный подход к развитию рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики.....	50
Выводы по разделу 1.....	73
<b>РАЗДЕЛ 2</b>	
<b>ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА АУТСОРСИНГОВЫХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ</b>	<b>75</b>
2.1 Анализ особенностей функционирования зарубежных рынков аутсорсинговых услуг.....	75
2.2 Оценка состояния отечественного рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики.....	88
2.3 Аналитический обзор проблем и предпосылок развития рынка аутсорсинговых услуг в Донецкой Народной Республике.....	104
Выводы по разделу 2.....	116
<b>РАЗДЕЛ 3</b>	
<b>ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ РЫНКА АУТСОРСИНГОВЫХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ</b>	<b>118</b>
3.1 Реализация механизма развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики .....	118

3.2	Научно-методический подход к оптимизации процесса оказания аутсорсинговых услуг .....	139
3.3	Стратегирование развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики .....	163
	Выводы по разделу 3.....	180
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	183
	СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	187
	ПРИЛОЖЕНИЯ.....	221
	ПРИЛОЖЕНИЕ А	
	Дефиниции понятия «аутсорсинг» .....	221
	ПРИЛОЖЕНИЕ Б	
	Дефиниции понятия «цифровизация» .....	225
	ПРИЛОЖЕНИЕ В	
	Дефиниции понятия «цифровая экономика» .....	227
	ПРИЛОЖЕНИЕ Г	
	Рэнкинг крупнейших групп и компаний в области аутсорсинга учётных функций по итогам 2021 года.....	229
	ПРИЛОЖЕНИЕ Д	
	Анкета опроса респондентов по развитию рынка аутсорсинговых услуг в Донецкой Народной Республике.....	233
	ПРИЛОЖЕНИЕ Е	
	Проект Положения об Ассоциации аутсорсинга Донецкой Народной Республики.....	237
	ПРИЛОЖЕНИЕ Ж	
	Визуализация интерфейса информационно-цифровой платформы.....	241
	ПРИЛОЖЕНИЕ И	
	Проект «Стратегия развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики» .....	245
	ПРИЛОЖЕНИЕ К	
	Справки о внедрении результатов диссертационной работы.....	272

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы.** В современных условиях в Российской Федерации аутсорсинговыми услугами пользуются около 45% субъектов экономики. По оценкам специалистов, наиболее востребованными являются аутсорсинговые услуги в сфере IT-технологий, рекрутинга, бухгалтерского сопровождения деятельности. При этом динамика развития рынка аутсорсинговых услуг стремительно возрастает, что находит свое отражение как в расширении их спектра и направлений оказания, так и возникновении новых проблем, сопровождающих их реализацию, в том числе в условиях активной цифровизации экономики и формирования качественно новых потребностей всех ее субъектов.

Современный аутсорсинг позволяет, с одной стороны, повысить эффективность выполнения отдельных функций его заказчиков, а с другой – сократить их расходы. Тем не менее, недостаточно изученными остаются вопросы, связанные с развитием рынка аутсорсинговых услуг и разработкой механизмов, повышающих конкурентоспособность как их заказчиков, так и исполнителей. Исходя из этого, исследование проблем развития рынка аутсорсинговых услуг является актуальной научной задачей, решение которой лежит в основе необходимости развития теории и практики аутсорсинга.

Развитие рынка аутсорсинговых услуг на фоне усиления конкуренции в этой сфере обуславливает необходимость формирования современных подходов к повышению качества услуг, базирующихся на применении передовых технологий с учетом специфики цифровизации экономики.

**Степень разработанности проблемы.** Существенный вклад в формирование теоретико-методологических основ развития сферы услуг внесли работы Е.М. Азарян, С.Б. Алексеева, Н.И. Алексеевой, Л.И. Донец, В.М. Джухи, И.А. Ангелиной, Р.И. Балашовой, Н.В. Ващенко, Н.Ю. Возияновой, И.В. Гречиной, С.Ю. Гришина, В.Д. Малыгиной, Г.А. Карповой, В.А. Орловой, В.А. Плотникова, Л.Л. Покровской, И.В. Сименко.

Заслуживают внимание исследования, непосредственно посвящённые развитию рынка аутсорсинговых услуг, среди которых публикации следующих авторов: Б.А. Аникина, В.О. Бессарабова, Е.А. Винокурцевой, Е.Ю. Гаджиевой, Л.С. Ежовой, С.Е. Золотаревой, А.Л. Крючкова, И.Б. Лейзина, О.В. Манойленко, О.И. Мыкало, Ю.Л. Петрушевского, Н.В. Репина, К.И. Сеницыной, Б. Тринкла, И.В. Трущенко, Т.Г. Сомова, В.А. Черненко, С.В. Юрьева.

Особое значение имеют исследования О.А. Герасименко, Р.В. Дмитриева, Л.К. Гуриевой, М.Ю. Казакова, А.И. Леонтьева, Э. Маркварта, Р. С. Шокирова, В.А. Шерина, Т.С. Магон, посвященные изучению особенностей региональной экономики и формированию ее отраслевой структуры.

Отмечая значимость результатов исследований рынка аутсорсинговых услуг, следует отметить недостаточную изученность вопросов концептуального характера при формировании подходов, механизмов, моделей его развития в условиях цифровизации экономики, тем более учитывающих современные региональные особенности.

Таким образом, актуальность темы исследования определяется необходимостью: изучения проблем развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики и обоснования путей их решения; формирования механизма развития рынка аутсорсинговых услуг на фоне усиления процессов цифровизации экономики; разработки научно-методического подхода к оптимизации процесса оказания аутсорсинговых услуг; совершенствования научно-методического алгоритма стратегирования развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики.

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационной работы является разработка теоретико-методических положений и практических рекомендаций по развитию рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики.

Для достижения цели были поставлены и решены следующие задачи теоретического и практического характера, а именно:

- 1) исследовать теоретический базис аутсорсинговых услуг в современных условиях;

- 2) сформировать дискурсивное поле эволюции аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики;
- 3) разработать концептуальный подход к развитию рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики;
- 4) проанализировать особенности функционирования зарубежных рынков аутсорсинговых услуг;
- 5) оценить состояние отечественного рынка аутсорсинговых услуг;
- 6) провести аналитический обзор проблем и предпосылок развития рынка аутсорсинговых услуг в Донецкой Народной Республике;
- 7) разработать механизм развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики;
- 8) сформировать научно-методический подход к оптимизации процесса оказания аутсорсинговых услуг;
- 9) разработать научно-методический алгоритм стратегирования развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики.

**Объектом исследования** является процесс развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики.

**Предметом исследования** являются теоретические, методические и прикладные положения развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики.

Диссертация выполнена в соответствии с паспортом специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика, в части п. 4.3. Закономерности функционирования и развития отраслей сферы услуг, 4.5. Формирование и функционирование рынков услуг, 4.17. Государственно-частное партнерство в сфере услуг.

**Научная новизна полученных результатов** заключается в разработке теоретических положений и формировании методических рекомендаций по развитию рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики.

Наиболее значимые результаты исследования, содержащие научную новизну, характеризуется следующими положениями:

*усовершенствованы:*

концептуальный подход к развитию рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики, в основу которого положена взаимосвязь элементов теоретического и методического блоков, отличающихся способностью реализовать механизм развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики, оптимизировать процесс оказания аутсорсинговых услуг, разработать стратегию развития рынка аутсорсинга, что приведет к возникновению синергетического эффекта на макро-, мезо- и микроуровнях экономики;

композиционная модель аутсорсинговых услуг как совокупность траекторий взаимосвязи форм, видов и подходов к пониманию их сущности, в отличие от существующих, основанная на анализе интерпретаций понятия «аутсорсинг», которая позволит изучить и адаптировать существующие потребности рынка к современным требованиям заказчиков услуг в условиях цифровизации экономики;

механизм развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики, теоретическая и практическая основы которого позволяют, в отличие от существующих: создать ассоциацию аутсорсинга, разработать информационно-цифровую платформу развития аутсорсинга, сформировать экосистему аутсорсинговых услуг, реализовать инструменты стратегирования развития рынка аутсорсинга;

научно-методический подход к оптимизации процесса оказания аутсорсинговых услуг, основу которого отличают положения концепции Lean Six Sigma, способствующий сокращению потерь времени, необходимого для реализации аутсорсинговых услуг; устранению этапов, не влияющих на эффективность аутсорсинга; росту результатов аутсорсинга и снижению вариабельности его функций, форм, этапов в условиях цифровизации экономики;

научно-методический алгоритм стратегирования развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики, основанный на

положениях мультипредметных и базовых теорий региональной экономики, формирующих целевую направленность этапов стратегирования, что нашло отражение в разработке одноименного Проекта, реализация которого на региональном и отраслевом уровнях расширит научно-производственно-технологические связи между заказчиками и исполнителями аутсорсинговых услуг;

*получило дальнейшее развитие:*

дискурсивное поле эволюции аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики, основу которого отличает устойчивая взаимосвязь пространств: интеллектуального (научно обоснованные теоретические положения по развитию аутсорсинга) и социального (ценности, нормы, «правила игры», существующие практики), функционирующих на международном, национальном и региональном уровнях и формирующих новый вектор развития теории и практики рынка аутсорсинговых услуг;

понятийно-категориальный аппарат: *аутсорсинг* (юридически оформленное соглашение о передаче функций управления или бизнес-процессов предприятия исполнителю специализированных услуг с целью оптимизации результатов деятельности и совершенствования ее направлений); *рынок аутсорсинговых услуг* (совокупность социально-экономических отношений, возникающих между заказчиками и исполнителями аутсорсинговых услуг в процессе исполнения юридически оформленного соглашения).

**Теоретическая и практическая значимость работы.** Теоретическое значение полученных результатов определяется актуальностью цели и задач исследования, достигнутым уровнем разработанности изучаемой проблемы, научной новизной и заключается в развитии теоретико-методических положений и практических рекомендаций по развитию рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики. Предложенные в диссертации рекомендации могут стать основой для дальнейших исследований рынка аутсорсинговых услуг.



Практическая значимость полученных результатов заключается в обогащении практики научно-обоснованными рекомендациями по совершенствованию методических подходов к развитию рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики с целью повышения конкурентоспособности субъектов экономики в результате взаимодействия заказчиков и исполнителей услуг.

Практическая значимость заключается в том, что научно обоснованные положения доведены до уровня конкретных методических подходов, алгоритмов и рекомендаций, направленных на развитие рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики. Наиболее важное практическое значение имеют: рекомендации по развитию рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики на макро-, мезо-, микроуровнях; рекомендации по оптимизации процесса оказания аутсорсинговых услуг; рекомендации по разработке стратегии развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики.

Диссертация выполнена в соответствии с планом научно-исследовательских работ Государственной организации высшего профессионального образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» в рамках госбюджетных и хоздоговорных тем: «Потребительский рынок Донбасса: мониторинг, стратегии, перспективы» (Г-2017-1); «Развитие сферы услуг в нестабильной рыночной среде» (Г-2017-12-2); «Форсайт-исследования сферы товаров и услуг» (Г-2020-9); «Особенности назначения и проведения судебно-экономических экспертиз» (письмо Республиканского центра судебных экспертиз при Министерстве юстиции Донецкой Народной Республики 20.09.2022 г. № 488/6).

Предложения и рекомендации, разработанные в диссертации, одобрены и внедрены в деятельность: Республиканского центра судебных экспертиз при Министерстве юстиции Донецкой Народной Республики (г. Донецк, справка № 02-14/77 от 13.03.2023 г.), Государственного унитарного предприятия

Луганской Народной Республики «Республиканская топливная компания «ВОСТОКУГОЛЬ»» производственное подразделение «Шахтоуправление Ясеновское», (г. Донецк, справка № 6/3.04 от 12.12.2022 г.), Общественной организации «Фонд поддержки развития образования» (г. Донецк, справка № 63/2 от 01.03.2023 г.); ИП Васильева Виктория Александровна (г. Донецк, справка № 36.762/3 от 14.03.2023 г.), ИП Лысенко Светлана Борисовна (г. Донецк, справка № 0603 от 06.03.2023 г.), ООО «Центр аудита и консалтинга» (г. Донецк, справка № 11-6/4 от 21.02.2023 г.).

Материалы научного исследования используются в учебном процессе при подготовке учебно-методических комплексов дисциплин: «Организация услуг на потребительском рынке», «Исследование рынка товаров и услуг», «Конъюнктура рынков товаров и услуг», «Маркетинг потребительских услуг», «Маркетинг услуг», «Информационно-правовое обеспечение бизнеса» в ГО ВПО «ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И ТОРГОВЛИ ИМЕНИ МИХАИЛА ТУГАН-БАРАНОВСКОГО» (справка № 02.01/398 от 14.03.2023 г.).

**Методология и методы исследования.** Теоретическую и методологическую основу исследования составили научные труды отечественных и зарубежных ученых по современным проблемам развития рынка аутсорсинговых услуг. В ходе исследования были использованы материалы научно-практических конференций и семинаров по теме диссертационной работы, а также материалы специальной, общеэкономической научной литературы и периодических изданий. Информационной базой исследования послужили статистические данные министерств Российской Федерации, Российского союза промышленников и предпринимателей, данные социологических исследований, научные источники, информация периодических печатных, справочных и информационных изданий, результаты проведенных автором опросов представителей рынка аутсорсинговых услуг в Донецкой Народной Республике, а также руководителей, менеджеров структурных подразделений и ведущих специалистов предприятий.

Для достижения поставленной цели и решения соответствующих задач использованы следующие общенаучные и специальные методы: анализа и синтеза, индукции и дедукции – для исследования понятийного аппарата; ситуационного анализа – для исследования преимуществ аутсорсинговых услуг; логического анализа – для формирования подходов к пониманию сущности аутсорсинговых услуг; системного подхода – для разработки концептуального подхода к развитию рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики; сравнительного анализа и анкетирования – для изучения зарубежного и отечественного рынков аутсорсинговых услуг; графический метод – для наглядного отражения отдельных результатов исследования. Реализация метода моделирования была положена в основу разработанных в диссертации моделей, механизмов, научно-методических подходов и алгоритмов. Методы анализа данных были реализованы в пакете LabPlot 2.9.0 для Linux при обработке статистических данных о процессах оказания аутсорсинговых услуг в рамках концепции Lean Six Sigma.

**Положения, выносимые на защиту.** По результатам исследования на защиту выносятся следующие основные положения:

композиционная модель аутсорсинговых услуг;

концептуальный подход к развитию рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики;

механизм развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики;

научно-методический подход к оптимизации процесса оказания аутсорсинговых услуг;

научно-методический алгоритм стратегирования развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики;

дискурсивное поле эволюции аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики;

понятийно-категориальный аппарат: аутсорсинг, рынок аутсорсинговых услуг.

**Степень достоверности и апробация результатов.** Диссертация представляет собой самостоятельное научное исследование.

Основные результаты диссертационной работы обсуждались и получили высокую оценку на 5 конференциях различного уровня: «Научные исследования современных проблем развития России: междисциплинарные исследования как драйвер трансформации науки» (г. Санкт-Петербург, 2022 г.), «Развитие отраслей АПК на основе формирования эффективного механизма хозяйствования» (г. Киров, 2022 г.), «Теория и практика бухгалтерского учета в условиях интеграции: состояние, проблемы и перспективы развития» (г. Донецк, 2022 г.), «Донецкие чтения 2022: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности» (г. Донецк, 2022 г.), «Экономическая безопасность агропромышленного комплекса: проблемы и направления обеспечения» (г. Киров, 2023 г.).

**Публикации.** Основные положения диссертационной работы изложены в 17 научных публикациях, в том числе: 1 коллективная монография, 11 статей в рецензируемых научных изданиях, 5 тезисов докладов. Общий объем публикаций автора составляет 6,86 печ. л.

**Логическая структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованной литературы, содержащего 318 наименований, приложений. Текстовая часть диссертации составляет 186 страниц.

# РАЗДЕЛ 1

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА АУТСОРСИНГОВЫХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

### 1.1 Теоретический базис аутсорсинговых услуг в современных условиях

Современные тенденции развития мировой и региональной экономик характеризуются достаточно высокой степенью конкуренции хозяйствующих субъектов. Это обусловлено быстротечными изменениями в организационной структуре мирового производства, развитием транснациональных связей, инвестиционной политики, формированием многонациональных компаний, тесных информационных связей и развитием цифровой экономики.

Очевидно, что вышесказанное вынуждает предприятия использовать более прогрессивные организационные формы ведения бизнеса, которые, в свою очередь, создавали бы устойчивые конкурентоспособные преимущества, и в то же время делали деятельность более гибкой и способной к быстрой безболезненной адаптации к постоянно изменяющимся условиям развития экономики в условиях цифровизации. Одной из таких организационных «форм» ведения бизнеса является аутсорсинг, как один из универсальных инструментов повышения конкурентоспособности предприятия за счет снижения расходов и рациональной организации производственной и управленческой деятельности.

Следует отметить, что для повышения конкурентоспособности на рынке услуг, особенно в условиях преодоления последствий пандемии, когда большая часть предприятий не выдержала жестких условий изменяющейся внешней среды, использование в сочетании современных инновационных форм ведения бизнеса, цифровых технологий и профессионально подготовленных кадров позволит не только удержаться на рынке, но и выйти совершенно на новый уровень развития. В то же время малые и средние предприятия, в большей части, не имеют возможности в одном бизнес-процессе делать и научные разработки, и

создавать высокотехнологичные продукты, и выстраивать эффективную организационную бизнес-структуру. Поэтому им целесообразно прибегать к взаимовыгодному тесному партнёрству с компаниями, предлагающими более профессиональные и инновационные услуги по организации и продвижению определенных бизнес-процессов.

В мировой практике рынок аутсорсинговых услуг является элементом устойчивого сбалансированного развития региона, а соответственно, позволяет говорить о его значимости для развития экономики (особенно в условиях ее активной цифровизации). В международных отношениях роль сферы услуг, в том числе и аутсорсинговых, стремительно растет. Подчеркнём, что изменения характера экономических отношений за последние десятилетия привели к трансформации сферы услуг, которая, очевидно, становится важным элементом любой рыночной конъюнктуры. Это уже сейчас приводит к росту занятости населения в сфере услуг, повышению конкурентоспособности ее субъектов.

В то же время следует отметить, что сфера аутсорсинговых услуг в Донецкой Народной Республике в современных реалиях не рассматривается в качестве приоритетного направления социально-экономического развития. Это дает основания утверждать, что государственные органы не в полной мере обращают внимание на роль и значение рынка аутсорсинговых услуг для устойчивого сбалансированного развития региона.

В свою очередь, важно понимать, что развитие рынка аутсорсинговых услуг в Донецкой Народной Республике, наряду с повышением инвестиционной привлекательности неизбежно приведет к: росту финансовых результатов деятельности предприятий и организаций; повышению качества человеческого капитала; диверсификации предпринимательской деятельности; развитию хозяйственных связей между предприятиями и организациями разных отраслей экономики. Однако для этого необходимо решение комплекса взаимосвязанных задач: формирование благоприятных условий для предпринимательской деятельности в сфере аутсорсинговых услуг; создание надлежащей законодательной базы по регулированию рынка аутсорсинговых услуг;

усовершенствование механизмов оказания аутсорсинговых услуг; развитие государственно-частного партнерства в сфере аутсорсинговых услуг.

Прежде, чем анализировать рынок услуг, в том числе и аутсорсинговых, что будет сделано в следующих параграфах диссертационной работы, следует обратить внимание на их теоретический базис, выступающий в качестве фундамента соответствующего категориально-терминологического аппарата.

Обратим внимание, что понятие «услуга», как экономическая категория, было введено в 1803 г. Ж.-Б. Сеем (речь идет о работе «*Graite d'Economic Politique*» [1, с.19]). Затем многие ученые начали развивать и предлагать свои дефиниции указанного понятия, придавая им тот или иной окрас (экономический или юридический) [1-10].

Так, например, О. Ланге утверждает, что услугами являются «... любые функции, связанные с удовлетворением человеческих потребностей, но непосредственно направленные на производство любых предметов» [2, с. 7]. Здесь также уместно привести схожую позицию Л.П. Хмелевской, которая вполне обоснованно отмечает, что: «услуга – это деятельность, которая выполнена для удовлетворения чьих-либо потребностей, хозяйственных или других удобств, предоставляемых кому-либо» [3, с. 32].

Конкретизирует указанную дефиницию с экономической точки зрения М.В. Солодков, подчеркивая, что услуга – это «...специфическая форма экономических отношений по конкретной трудовой деятельности...» [2, с. 8]. Здесь уместно обратить внимание на том, что под услугой вполне логично можно понимать вид деятельности по решению тех или иных проблем, стоящих перед их заказчиками.

В свою очередь, несмотря на существенный вклад ученых в исследуемую проблематику диссертации, все же нерешенным остается вопрос обобщения опыта и формирования научных подходов к пониманию дефиниции понятия «аутсорсинг», «аутсорсинговые услуги» и, соответственно, их классификационных признаков. Дискуссионность отдельных публикаций (речь в первую очередь идет об обстоятельных работах [11-47] и предложенных

авторами дефиниций понятия «аутсорсинг» (приложение А) требуют дальнейшего исследования и разработок в направлении совершенствования теоретического базиса аутсорсинговых услуг.

Так, следует акцентировать внимание на том, что понятие «аутсорсинг» в мировой практике используется уже более 30 лет, однако на сегодняшний день единой общепринятой его дефиниции не существует. Понятие аутсорсинг (outsourcing) имеет англоязычное происхождение и переводится как «использование внешних ресурсов» или «внешних источников». Следует отметить, что данное понятие до недавнего времени не использовалось активно и возникло оно только в начале девяностых годов прошлого века.

В современном экономическом словаре, аутсорсинг трактуется как «... передача традиционных не ключевых функций организации ... внешним исполнителям...» [11, с.6]. Данная дефиниция является уже «классической» для большинства современных экономических словарей, которые сводят аутсорсинговые услуги к передаче функций управления или отдельных бизнес-процессов сторонним организациям для получения экономического или социального эффекта.

В свою очередь, публикации отдельных отечественных и зарубежных учёных вносят неоднозначность в исследуемую проблематику, формируя тем самым векторы дальнейших научных дискуссий. Так, например, Аникин Б.А., Руда И.Л. под аутсорсингом понимают «...выполнение отдельных функций (производственных, сервисных, информационных...) или бизнес-процессов внешней организацией, обладающей необходимыми для этого ресурсами на основе долгосрочного соглашения» [12, с. 14].

При этом, А. Ивлев акцентирует внимание на организационных решениях по конфигурации бизнес-систем, управление которыми и передается сторонним предприятиям и организациям [13, с. 9]. Развивая в определённой мере позицию А. Ивлева ряд других ученых [14-19] сводит аутсорсинг к:

– платным услугам по передачи отдельных функций управления, которые юридически зафиксированы [14];



- инструментарий повышения конкурентоспособности за счет развития имеющихся на предприятии компетенций для реализации ключевых бизнес-процессов [15];
- процессу формирования партнерских отношений между предприятиями, возникновение которых обусловлено договором по взаимному использованию имущества, средств и других ресурсов [16];
- бизнес-процессу, реализация которого сторонними организациями способствует экономии средств [17-19].

Схожей позиции придерживается и А.Г. Загородний обращая внимание не только на передачу отдельных функций предприятия сторонним организациям, но и на обязательность гарантирования надлежащего качества их выполнения аутсорсинговой фирмой [20, с. 87].

Многоаспектность исследуемой проблематике придаёт публикация О.В. Манойленко, в которой автор логично обосновывает необходимость и значимость аутсорсинговых услуг как для совершенствования функций управления, так и для разработки собственных механизмов повышения конкурентоспособности, максимизации финансовых результатов, развития кадрового потенциала, формирования стратегических ориентиров деятельности. Кроме того, автор отдельно подчеркивает актуальность аутсорсинговых услуг для предприятий различных отраслей экономики (от сферы услуг до тяжелой промышленности) [21].

Стоит обратить внимание, что развитие отраслей экономики, в том числе в регионах Донбасса, происходит в условиях, которые характеризуются низкой конкурентоспособностью на внутреннем рынке вследствие технологического несовершенства оборудования, морального и физического износа основного капитала.

Именно поэтому возникает необходимость проведения структурных трансформаций в экономике, которые должны быть направлены на развитие имеющегося интеллектуального потенциала в сфере услуг для роста конкурентоспособности региона. Это становится возможным за счет развития

рынка аутсорсинговых услуг, на что особо обращает внимание Е.В. Нищенко. Ученый акцентирует внимание на том, что аутсорсинг связан только с «...делегированием непрофильных бизнес-процессов...» [22,с.83] специализированным фирмам для повышения их эффективности и формирования «...уникальных конкурентных преимуществ...» [22, с. 83].

На данном этапе исследования следует констатировать тот факт, что весь спектр дефиниций понятия «аутсорсинговые услуги» можно свести к нескольким подходам, критический анализ которых позволил выделить и определить их преимущества и недостатки, указанные в таблице 1.1.

Результаты критического анализа, информации, представленной в таблице 1.1 позволяют утверждать, что аутсорсинг, прежде всего, как экономическая категория, является многогранной, в то время как большинство ученых раскрывает ее преимущественно с какой-либо одной стороны. Результаты исследования сущности функционального, ресурсного, деятельностного, процессного, партнёрского, ситуационного подходов были положены в основу предложенной дефиниции «аутсорсинг» – юридически оформленное соглашение о передаче функций управления или бизнес-процессов предприятия исполнителю специализированных услуг с целью оптимизации результатов деятельности и совершенствования ее направлений. В предложенной дефиниции наиболее полно учитывается и раскрывается зависимость цепочки категорий: цель, формы, результат аутсорсинга.

В предложенной дефиниции понятия «аутсорсинг» ключевые акценты сделаны на функциях управления и бизнес-процессах. При этом, классическим примером функций управления стали, предложенные М. Месконом [48]:

- 1) планирование;
- 2) организация;
- 3) мотивация;
- 4) контроль.

Таблица 1.1 – Теоретические особенности, практические преимущества и недостатки подходов к пониманию сущности аутсорсинговых услуг (составлено автором на основе [11-47])

Теоретические особенности аутсорсинга	Практические преимущества и недостатки подхода
1	2
<p><b><u>Функциональный подход</u></b>                      (Аникин Б.А., Руда И.Л. [12], Сайфиева С.М., Быкадоров М.А. [25], Новиков Е.М. [26], Календжян С.О. [27] )</p>	
<p>Особенности подхода заключаются в исследовании аутсорсинга как инструментария реализации ключевых функций управления (от планирования и, как минимум, до контроля), которые направлены на различные направления деятельности его заказчика с учетом стратегических целей и задач.</p>	<p><i>Преимущества:</i> возможность планирования результатов реализации функций управления; внедрение прогрессивных инструментов и методов реализации функций управления и т.д.  <i>Недостатки:</i> сведение сущности аутсорсинга исключительно к функциям управления; ограничение методологии аутсорсинга управленческим циклом и т.д.</p>
<p><i>«Аутсорсинг – это часть управленческой стратегии организации, которая применяется при передаче работ и услуг стороннему исполнителю и основана на двух тесно взаимосвязанных элементах: распределении труда и управленческих функций»[25, стр.89-90].</i></p>	
<p><b><u>Ресурсный подход</u></b>                      (Ивлев А.Г. [13, 30], Бравар Ж.-Л., Морган Р.[16], Ефимов С., Пешкова Т., Коник Н., Рытик С.[29])</p>	
<p>В рамках подхода цель аутсорсинговых услуг сводится к максимизации эффективности использования имеющихся ресурсов (финансовых, материальных, трудовых), на основе оптимизации (совершенствования) различных параметров и факторов, влияющих на деятельность предприятия.</p>	<p><i>Преимущества:</i> возможность развития методологии аутсорсинга на основе анализа «узких мест» в цепочке «ресурсы-затраты-результат»; развитие имеющегося потенциала предприятия и т.д.  <i>Недостатки:</i> необходимость детального анализа (в т.ч. факторного, имеющихся ресурсов с поиском резервов для максимизации эффективности их использования и т.д.</p>
<p><i>«Аутсорсинг – это форма организации бизнеса, направленная на оптимизацию всех ресурсов бизнес-системы, с точки зрения экономической целесообразности, обеспечения и повышения конкурентоспособности, стратегического интереса, связанного с передачей отдельных услуг (функций, операций, деятельности, полномочий) и активов стороннему исполнителю, имеющему определенную специализацию или компетенцию, на основе долгосрочных отношений» [44, с.142].</i></p>	

Продолжение таблицы 1.1

1	2
<b><u>Деятельностный подход</u></b>	
(Дафт Р.Л. [19], Платонова О.Д. [28], Гусаков В.Г., Дереза Е.И. [32], Готтшальк П., Солли-Сетер Х.[45])	
<p>Аутсорсинговые услуги рассматриваются как определенный вид или отдельное направление деятельности специализированного субъекта по решению проблем функционирования и развития предприятия, росту его количественных и качественных результатов, формированию стратегических целей и задач функционирования.</p>	<p><i>Преимущества:</i> возможность обстоятельного и «точечного» решения существующих проблем предприятия, субъектов, специализирующихся в данном направлении; формирование антикризисной методологии для деятельности конкретного заказчика аутсорсинговых услуг и т.д.</p> <p><i>Недостатки:</i> концентрация внимания на организационных особенностях деятельности специализированных субъектов, а не на методологических основах оказания аутсорсинговых услуг и т.д.</p>
<p><i>«Аутсорсинг – это передача соответствующим посредникам определенных внутренних операций, что позволяет почти мгновенно получить значительную экономию и повысить качество продукции» [19, с. 835].</i></p>	
<b><u>Процессный подход</u></b>	
(Михайлов Д.М. [17], Кудрявцева О.И. [31], Поляков В.В., Щенин Р.К. [33], Щербаков В.В.[43])	
<p>В рамках подхода аутсорсинговые услуги выступают в качестве определенной последовательности этапов по реализации отдельных бизнес-процессов предприятия, связанных с формированием их организационного, информационного, методического, технического обеспечения.</p>	<p><i>Преимущества:</i> максимальная оптимизация или модернизация отдельных бизнес-процессов; снижение расходов на проведение бизнес-процессов и повышение их эффективности и т.д.</p> <p><i>Недостатки:</i> Вероятность возникновения рисков частичной или полной потери контроля над ресурсами предприятия (материальными, трудовыми, финансовыми) или бизнес-процессами, которые переданы на аутсорсинг.</p>
<p><i>«Аутсорсинг...передача компанией-клиентом процессов или функций другой компании (или агенту) для их выполнения»[40, с.18].</i></p>	

Продолжение таблицы 1.1

1	2
<b><u>Партнёрский подход</u></b>	
(Капралова О., Бучин С. [34], Кушниров В.Б. [35], Хейвуд Дж. Б. [36], Коник Н.А. [38], С. Н. Македонский [42])	
<p>Аутсорсинговые услуги, в рамках данного подхода, выступают связующим звеном во взаимоотношениях между их исполнителем и заказчиком, с одновременным приобретением прав, обязанностей, полномочий в рамках заключенного договора или иных документов.</p>	<p><i>Преимущества:</i> рассмотрение процесса оказания аутсорсинговых услуг с позиций взаимных обязательств и прав их продавцов и заказчиков; подкрепление методологии аутсорсинга юридическим обеспечением и т.д. <i>Недостатки:</i> возможность наступления юридических последствий за выполнение / невыполнение отдельных пунктов договора и т.д.</p>
<p><i>Аутсорсинг — это комплексное понятие и стратегическое коммерческое решение, направленное на целенаправленную реструктуризацию предприятия с передачей отдельных функций, бизнес-процессов и, соответственно, полномочий, ответственности и рисков внешним компетентным исполнителям на договорных началах». [34]</i></p>	
<b><u>Ситуационный подход</u></b>	
(Андерсон Е., Тринкл Б. [14], Айвазян З.С. [18], Молоткова Н.В., Сахаров И.С. [46])	
<p>В рамках подхода аутсорсинговые услуги рассматриваются в качестве метода разрешения определенных проблемных или конфликтных ситуаций (организационного, технического, информационного характера) посредством адаптации или разработки методического инструментария.</p>	<p><i>Преимущества:</i> возможность быстрого и эффективного разрешения проблемных или конфликтных ситуаций, с целью повышения эффективности деятельности предприятия и т.д. <i>Недостатки:</i> вероятность формального выполнения функциональных обязанностей; расходы на решение проблемной или конфликтной ситуации могут превысить потенциальные доходы.</p>
<p><i>Аутсорсинг – одно из решений выявленной проблемы с позиции обеспечения конкурентоспособности предприятия в современных условиях [46]</i></p>	

Указанные функции управления реализуются в рамках аутсорсинговых услуг и детализируют предложенную дефиницию следующим образом:

1) планирование: в рамках данной функции происходит постановка целей и задач заказчика аутсорсинговых услуг, разрабатываются соответствующие механизмы по реализации утвержденных стратегических планов;

2) организация: с помощью аутсорсинговых услуг решается определенный спектр задач, который связан с организацией деятельности их заказчика (от разработки и совершенствования элементов организационной структуры до оптимизации должностных обязанностей работников структурных подразделений);

3) мотивация: реализация функции направлена на разработку мероприятий, внедрение которых будет способствовать эффективной, слаженной деятельности работников заказчикам аутсорсинговых услуг;

4) контроль: в рамках аутсорсинговых услуг их заказчик и «продавец» совместно контролируют процесс достижения поставленных целей, выявляют возникающие отклонения фактических показателей от запланированных, а также своевременно корректируют дальнейшие действия.

Не трудно заметить, что все вышеуказанные функции в совокупности представляют собой замкнутый управленческий цикл, где каждая из них дополняет и расширяет возможности другой. При этом нередко совокупность таких функций связана с тем или иным «автономным» бизнес-процессом.

При этом обратим внимание, что аутсорсинг сам по себе может выступать в качестве отдельного бизнес-процесса. Так, А. Чепакин под бизнес – процессом понимает многократно повторяющиеся последовательные действия, которые при этом логически между собой связаны и направлены на создание ценности и формирование результата [49].

Интерпретация сказанного относительно сущности бизнес-процессов (опираясь на результаты, полученные ученым в публикациях [49-54]) позволяют прийти к следующему выводу, имеющему важное значение для дальнейшей

логики исследования. Посредством аутсорсинговых услуг происходит реализация отдельных бизнес-процессов, как совокупности последовательных, взаимосвязанных, целенаправленных действий (мероприятий, операций), направленных на создание определенной ценности для заказчика аутсорсинга.

Очевидно, что реализация как функций управления, так и отдельных бизнес-процессов в рамках аутсорсинга приводит к необходимости рассмотрения субъектов, принимающих непосредственное участие в этих процессах. Результаты анализа специальной экономической литературы по исследуемой проблематике (особо обратим внимание на публикации [49-54]) позволили выделить следующих субъектов рынка аутсорсинговых услуг:

1) государство, в лице органов власти и государственных предприятий, организаций, учреждений. При этом, соответствующие государственные органы оказывают прямое влияние на предпринимательскую среду, в которой функционируют субъекты рынка аутсорсинга, разрабатывая соответствующие нормативно-правовые акты, то есть формируя «правила игры». При этом подчеркнем, что данная группа субъектов может и оказывать аутсорсинговые услуги и, что вполне закономерно, заказывать их у других субъектов рынка;

2) предприятия, вне зависимости от отрасли экономики и формы собственности;

3) некоммерческие организации, которые действуют с целью оказания социальных, образовательных, культурных услуг, для реализации которых необходим аутсорсинг.

Следует акцентировать внимание на том, что коммерческие предприятия и некоммерческие организации могут выступать как заказчиками, так и исполнителями аутсорсинговых услуг, среди которых можно выделить:

– крупные аутсорсинговые фирмы, которые действуют на международном рынке, имеют серьезную репутацию и оказывают услуги как по поддержке стратегического развития их заказчика, так и эффективной организации их отдельных функций управления и бизнес-процессов;

- региональные аутсорсинговые фирмы, которые действуют в пределах определенной территории (страны, области, города) и их деятельность в большей степени зависит от локальной специфики хозяйственной деятельности и развития ее субъектов;
- индивидуальные аутсорсеры, оказывающие определенные (нередко «точечные») аутсорсинговые услуги.

Вне зависимости от существующих субъектов аутсорсинговых услуг для разработки и формирования их теоретического базиса принципиальным моментом является формирование их классификационных признаков.

Очевидно, что направленность на оптимизацию результатов деятельности заказчика (учтенная при формировании дефиниции) предопределяет существование различных видов аутсорсинга в зависимости от тех или иных классификационных признаков. Так, большинство ученых настаивают на многоуровневой классификации аутсорсинга с учетом совокупности однородных признаков. Здесь уместно привести мнение П. В. Брынь и О.В. Прохоренко, которые выделяют множество признаков классификации аутсорсинговых услуг: «...в зависимости от формы договорных отношений; в зависимости от периода договорных отношений; в зависимости от целевого назначения...» [23, с. 84].

В свою очередь, О.И. Мыкало предлагает классифицировать аутсорсинг по шести классификационным признакам: по цели введения аутсорсинга, по степени привлечения ресурсов компании-заказчика, по характеру и соотношению функций, передаваемых на аутсорсинг, по количеству исполнителей, по стране базирования компании-исполнителя услуг, по сроку предоставления услуг [24, с. 221]. Похожей позиции придерживается и О.В. Манойленко [21] добавляя ряд других классификационных признаков, которые отличны по названию, но аналогичны по своей сущности (например, по географическому признаку, по сфере применения).

Учитывая вышесказанное и принимая во внимание результаты собственных рассуждений, приходим к выводу об отсутствии единого подхода к



классификации аутсорсинга: классификационных признаков значительное количество, каждый ученый в своем исследовании дополняет уже существующие новыми, предлагая собственное видение исследуемой проблематики. Подтверждает правомерность сделанного вывода информация, представленная в таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Классификационные признаки аутсорсинга (составлено автором на основе [55-60])

<b>Классификационные признаки</b>	<b>Автор (ы)</b>
<p><u>В зависимости от количества участников предоставления услуг:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– прямой аутсорсинг;</li> <li>– опосредованный аутсорсинг.</li> </ul>	К.А. Горова [55, с. 15]
<p><u>В зависимости от аффилированности аутсорсера и предприятия-заказчика:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– независимый аутсорсинг;</li> <li>– аутсорсинг с выделением подразделения предприятия;</li> <li>– аутсорсинг с целью дальнейшего объединения.</li> </ul>	
<p><u>В зависимости от направлений и видов деятельности, бизнес-процессов:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– аутсорсинг бизнес-процессов;</li> <li>– технологические услуги;</li> </ul>	Ю.Н. Грибова, А.В. Боговиз [56, с. 45]
<ul style="list-style-type: none"> <li>– аутсорсинг производственных/промышленных процессов;</li> <li>– аутсорсинг познавательных процессов и знаний;</li> </ul>	К.Ю. Воробьев [57, с. 53]
<ul style="list-style-type: none"> <li>– аутсорсинг обслуживания корпоративных компьютерных сетей;</li> <li>– аутсорсинг начисления заработной платы;</li> <li>– аутсорсинг финансовых операций и транзакций;</li> <li>– рекрутинговый аутсорсинг и т.д;</li> </ul>	О.Ю. Рыжак [58, с. 62]
<ul style="list-style-type: none"> <li>– операционный;</li> <li>– функциональный;</li> <li>– ресурсный аутсорсинг;</li> </ul>	А.А. Саинчук [59, с. 52 ]
<ul style="list-style-type: none"> <li>– аутсорсинг информационных технологий,</li> <li>– аутсорсинг бизнес-процессов,</li> <li>– аутсорсинг бухгалтерских услуг</li> <li>– аутсорсинг офисной печати,</li> <li>– аутсорсинг кадровых процессов (аутстаффинг).</li> </ul>	И.В. Яцкевич [60, с. 201]

Согласно таблице 1.2, в настоящее время в специальной экономической литературе наиболее популярна классификация аутсорсинга в зависимости от направлений и видов деятельности, целесообразность которой может являться предметом научных дискуссий. Так, в современных условиях развития

экономики Донецкой Народной Республики аутсорсинговыми фирмами оказываются следующие виды услуг: бухгалтерское и юридическое сопровождение деятельности; IT-аутсорсинг; подбор персонала; проведение маркетинговых исследований.

Учитывая вышеизложенное, сделаем вывод о том, что логически обоснованным в современных реалиях развития экономики региона является рассмотрение форм реализации аутсорсинга, чем его видов и направлений. Так, в ходе исследования выделены следующие формы аутсорсинга:

1. Управленческий аутсорсинг (связан с реализацией функций управления).
2. Операционный аутсорсинг (затрагивает реализацию основных бизнес-процессов).
3. Сопутствующий аутсорсинг (касается в целом направления оптимизации результатов деятельности, например, ведение бухгалтерского учёта, техническое сопровождение).

Управленческий аутсорсинг предполагает профессиональное управление предприятием или его отдельными бизнес-процессами. При этом следует отметить, что основная функция управленческого аутсорсинга заключается в грамотной профессиональной оценке ресурсов предприятия и внешней среды, в которой оно функционирует. Кроме того, важной задачей является поиск возможных перспектив роста, на основании чего разрабатываются, а затем реализуются основные стратегические направления развития предприятия, выводящие его на совершенно новый конкурентоспособный уровень. При этом аутсорсер, осуществляющий функции управления должен быть профессионалом в сфере менеджмента, иметь предпринимательское мышление, способствовать развитию социальной ответственности, а также использовать современные цифровые технологии.

Сущность операционного аутсорсинга, который затрагивает непосредственно реализацию бизнес-процессов, заключается в их передаче аутсорсинговой фирме с целью снижения соответствующих расходов. При этом

предприятие имеет возможность сосредоточиться на разработке новых продуктов или услуг, повысить гибкость рабочей недели, что, например, особенно актуально в период пандемии и проведения специальной военной операции.

Сопутствующий аутсорсинг предполагает передачу отдельных направлений деятельности предприятия профессионалам в той или иной отрасли, в частности, ведение бухгалтерского учета, юридическое сопровождение с целью сосредоточения на основной деятельности и оптимизации финансовых результатов. Учитывая вышесказанное на рисунке 1.1 представлены ключевые преимущества аутсорсинговых услуг.



Рисунок 1.1 – Преимущества аутсорсинговых услуг (авторская разработка)

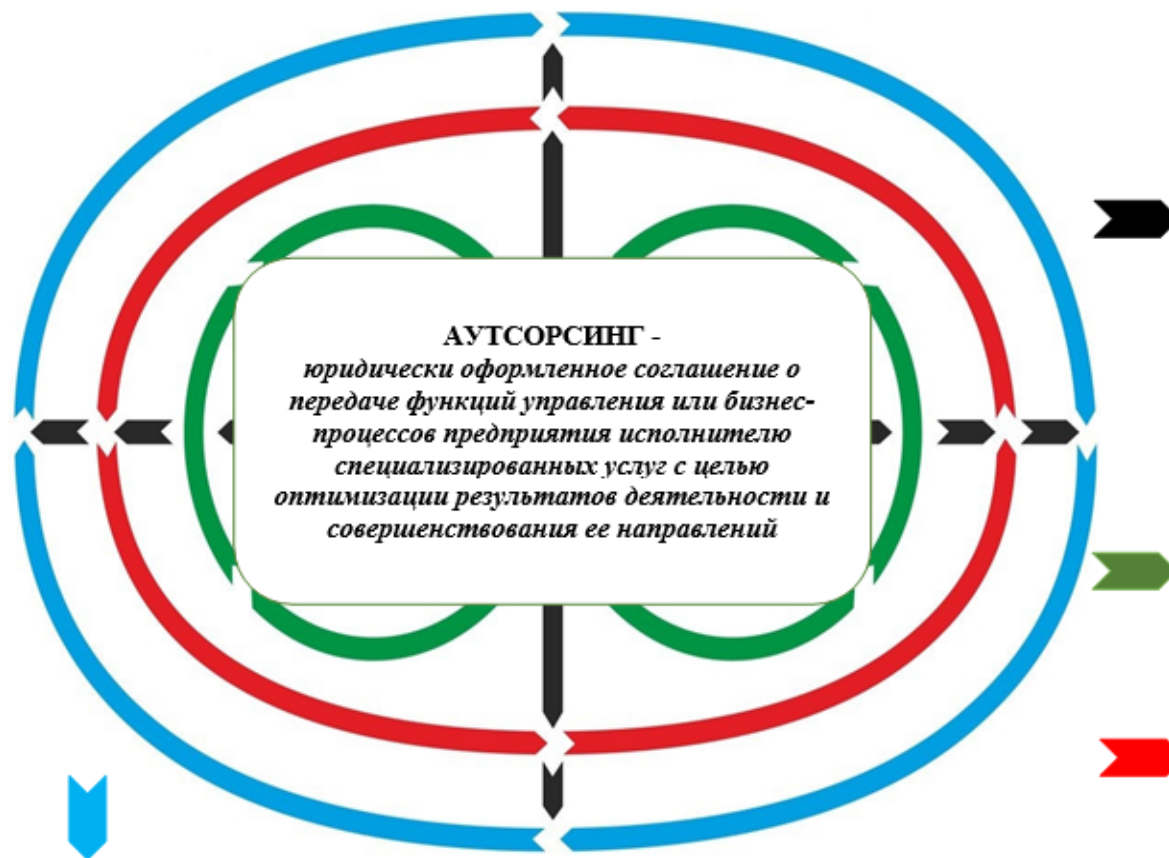
Исходя из указанных на рисунке 1.1 преимуществ, можно отметить, что даже использование только сопутствующего аутсорсинга, не говоря уже об операционном, а тем более управленческом, приносит заказчику услуг ряд существенных преимуществ, позволяющих динамично развиваться в современных условиях.

Очевидные преимущества аутсорсинговых услуг, с одной стороны, свидетельствуют об их актуальности для гармоничного развития экономики, а с другой – демонстрируют их разноплановость, которая проявляется как в существовании различных подходов к пониманию их сущности, так и форм оказания на соответствующем рынке. Данное положение дел приводит к необходимости разработки такой модели, которая бы наилучшим образом объединила все ранее сделанные умозаключения и логически завершила данный этап нашего исследования.

Мы склонны полагать, что речь должна идти о композиционной модели аутсорсинговых услуг, которая, как удачно отвечено рядом авторов выступит в качестве «...определенной функциональной системы – последовательности компонентов, представленных коммуникативными блоками, отличающимися своими функциями как в отношении друг друга, так и в отношении всего текста...» [61, с. 47].

Так, разработка именно композиционной модели (согласно ряду современных исследований [61-65]) посредством структурирования отдельных умозаключений и собственных рассуждений позволит: продемонстрировать логику реализации функции управления в рамках аутсорсинговых услуг, исходя из предложенной дефиниции; раскрыть формы аутсорсинговых услуг; выделить виды аутсорсинговых услуг; отразить подходы к пониманию сущности аутсорсинговых услуг.

С учетом сказанного, на рисунке 1.2 представлена композиционная модель аутсорсинговых услуг.



**АУТСОРСИНГ -**  
*юридически оформленное соглашение о передаче функций управления или бизнес-процессов предприятия исполнителю специализированных услуг с целью оптимизации результатов деятельности и совершенствования ее направлений*

<p><b>Функции управления и бизнес-процессы:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) планирование: реализация данной функции связана с «проектированием» целей и задач заказчика аутсорсинговых услуг, а также разработкой механизмов их достижения;</li> <li>2) организация: посредством аутсорсинговых услуг решается ряд организационных вопросов, формируется организационная структура заказчика, координируются и распределяются функции работников;</li> <li>3) мотивация: реализация функции направлена на разработку мероприятий, внедрение которых будет способствовать эффективной, слаженной деятельности исполнителей и заказчиков аутсорсинговых услуг;</li> <li>4) контроль: в рамках аутсорсинговых услуг их заказчик и исполнитель совместно контролируют процесс достижения поставленных целей, выявляют возникающие отклонения фактических показателей от запланированных, а также своевременно корректируют дальнейшие действия.</li> </ol>
<p><b>Формы аутсорсинговых услуг:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) управленческий аутсорсинг (связан с реализацией функций управления);</li> <li>2) операционный аутсорсинг (затрагивает реализацию основных бизнес-процессов);</li> <li>3) сопутствующий аутсорсинг (касается в целом оптимизации результатов деятельности, например, ведение бухгалтерского учёта, техническое сопровождение).</li> </ol>
<p><b>Виды аутсорсинговых услуг:</b></p> <p>прямой, опосредованный, максимальный, частичный, операционный, функциональный, ресурсный, аутсорсинг бизнес-процессов, производственный аутсорсинг, IT-аутсорсинг и др.</p>

**Подходы к пониманию сущности аутсорсинговых услуг:**

**функциональный** (связан с рассмотрением аутсорсинга как инструмента реализации функций управления с учетом стратегических целей и задач деятельности предприятия); **ресурсный** (цель аутсорсинговых услуг сводится к максимизации эффективности использования имеющихся ресурсов, на основе оптимизации (совершенствования) различных параметров и факторов, влияющих на деятельность предприятия); **деятельностный** (аутсорсинговые услуги рассматриваются как определенный вид или отдельное направление деятельности специализированного субъекта по решению проблем функционирования и развития предприятия, росту его количественных и качественных результатов, формированию стратегических целей и задач функционирования); **процессный** (аутсорсинговые услуги выступают в качестве последовательности этапов по реализации отдельных бизнес-процессов предприятия, связанных с формированием их организационного, информационного, методического, технического обеспечения); **партнерский** (аутсорсинговые услуги, в рамках данного подхода, выступают связующим звеном во взаимоотношениях их исполнителя и заказчика, с одновременным приобретением прав, обязанностей, полномочий в рамках заключенного договора или иных документов); **ситуационный** (аутсорсинговые услуги рассматриваются в качестве метода разрешения определенных проблемных или конфликтных ситуаций (организационного, технического, информационного характера) посредством адаптации или разработки методического инструментария).

Рисунок 1.2 – Композиционная модель аутсорсинговых услуг (авторская разработка)

Основу, представленной на рисунке 1.2 композиционной модели аутсорсинговых услуг, составляет логическая взаимосвязь их форм, видов, различных подходов к пониманию сущности. Кроме того, базисом модели выступает предложенная ранее дефиниция понятия «аутсорсинг», обуславливающая особенности реализации тех или иных функций управления, а также бизнес-процессов. При этом их реализация напрямую связана с формами аутсорсинга (управленческий, операционный, сопутствующий), в рамках каждой из которых дополнительно могут выделяться его виды исходя из разных классификационных признаков. Тем не менее, все виды аутсорсинга, в т.ч. и указанные в таблице 1.2, а также на рисунке 1.2 во многом предопределяются проанализированными подходами к пониманию сущности соответствующих услуг.

Учитывая вышесказанное, правомерно полагать, что предложенная композиционная модель будет являться основой для формирования дискурсивного поля эволюции аутсорсинга, а также разработки концепции развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации бизнеса.

Таким образом, в ходе данного этапа исследования выделены основные подходы к пониманию сущности аутсорсинга, как одного из видов услуг в современных реалиях рынка. Это позволило обосновать предложенную дефиницию понятия «аутсорсинг», вследствие чего аргументированы виды и формы современных аутсорсинговых услуг. Результаты исследования теоретического базиса аутсорсинговых услуг в современных условиях были положены в основу разработки композиционной модели, которая гармонично объединила в себе основные формы, виды, подходы к пониманию сущности аутсорсинга.

## **1.2 Дискурсивное поле эволюции аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики**

В современном экономическом пространстве развитие рынка аутсорсинговых услуг имеет важное значение как для макроэкономики, в части межрегиональных и межгосударственных взаимоотношений, так и для микроэкономики в рамках функционирования субъектов предпринимательской деятельности различных форм собственности и отраслей. При этом, интенсивное развитие данной сферы услуг обусловлено регулярным возникновением новых идей, теорий, концепций организации и управления субъектами хозяйствования.

Трудно поспорить с тем, что в условиях развития рыночной системы хозяйствования все большего значения приобретают различные инновационные технологии и подходы к деятельности предприятий (организаций, учреждений), в частности, и аутсорсинг, который обеспечивает прибыльность и финансовую стабильность в конкурентной среде. Закономерно, что показателей финансовой стабильности и экономического роста достигают аутсорсинговые фирмы, которые предоставляют более профессиональные и качественные услуги, не требующие существенных финансовых вложений от их заказчиков.

В то же время принятие правильных управленческих решений часто усложняется постоянным поиском новых возможностей повышения эффективности предпринимательской деятельности. Так, аутсорсинг является одним из потенциальных инструментов внедрения инновационных технологий в деятельность заказчиков. Результаты этого позволят не только повысить финансовые показатели их деятельности, но и будут стимулировать развитие хозяйственных связей за счет внедрения или модернизации бизнес-процессов.

В силу ряда объективных обстоятельств для Донецкой Народной Республики рынок аутсорсинговых услуг является относительно новым и малоизученным. В то время, как например, в европейских странах данная сфера услуг является уже классической и традиционной. Именно поэтому прежде, чем

говорить о концепции и механизмах развития рынка аутсорсинговых услуг следует изучить этапы их эволюции, проанализировать влияние на социально-экономические отношения в обществе. Это связано с тем, что как показывает практика, знание фундаментальных основ становления, развития и функционирования любого экономического явления или процесса позволяет смоделировать дальнейшие этапы его развития, учитывая влияние различных параметров и, тем самым, способствовать его дальнейшему внедрению и использованию в реальном секторе экономики.

Современная сфера услуг, в том числе и аутсорсинговых, в последние годы демонстрирует высокую динамику развития (это будет продемонстрировано нами во втором разделе диссертационной работы), что в свою очередь обуславливает важность исследования их эволюции. Тем не менее на сегодняшний день существует много разнообразных точек зрения возникновения аутсорсинга. Однако, если обратиться к одному из определений, которые представлены в экономической литературе (речь идет о публикации [66]), что термин «аутсорсинг» («outsourcing») происходит от английского «outside resource using» (использование внешних ресурсов), то многие ученые сходятся во мнении, что аутсорсинг однозначно связан с передачей отдельных функций управления или бизнес-процессов другим предприятиям, которые как раз и специализируются на эффективной их реализации.

Целесообразность привлечения внешних ресурсов для пополнения отдельных функций или задач предприятий была отмечена еще в середине XIX века. Так, например, в США в 1840 г. появились первые кадровые агентства по подбору работников железной дороги и почтальонов, в 1850 г. в Англии появились агентства по поиску домашних работников. В свою очередь, в 1870 г. в Англии, Франции и США открывались первые юридические фирмы, так как законодательство в данных странах было построено на прецедентном праве и соответственно, была потребность в привлечении высококвалифицированных специалистов в области юриспруденции. Решая определенный спектр юридических вопросов, а в последствии и расширяя спектр предоставляемых



услуг, некоторые независимые фирмы становились консалтинговыми, а в последствии и аутсорсинговыми. Из таких независимых фирм и выделилась так называемая «большая четверка» PricewaterhouseCoopers, Deloitte, Ernts & Young, KPMG.

Что касается эволюции аутсорсинговых услуг, в частности основных бизнес-процессов (в первую очередь, производственных), то здесь следует обратить внимание на двух автогигантов на мировом рынке. Так, используя принцип аутсорсинга Генри Форд с 1909 г. до 1921 г. превратил «Ford Motors» в огромную отрасль по производству легковых автомобилей. По его мнению, «...если на предприятии что-то не получается делать лучше и дешевле чем у конкурентов, то такую работу необходимо передавать тем, кто ее выполнит с лучшим результатом» [67, с.89]. Поэтому часть бизнес-процессов компании были переданы на исполнение другим исполнителям, при том находящимся в разных странах.

Следовательно, можно отметить, что аутсорсинг стал приобретать международный характер. Однако в 1927 г. первенство на мировом рынке в области автомобилестроения заняла компания «General Motors». Ее основатель А. Слоун сделал акцент на управленческой концепции развития бизнеса. Нововведением в данном бизнес-проекте стала разработка методологии аутсорсинга по двум направлениям: это организация производства, в основу которого положен метод кооперации и организация системы управления со стороны руководства, где в основу было положено принятие решений не одним только руководителем компании, а и менеджерами, что значительно позволило реорганизовать «General Motors» [25].

Сегодняшние основания о возникновении аутсорсинга, сформированные на данных транснационального партнерства, впервые появились как простое решение для предприятий, которые не были полностью самодостаточными или стремились сократить расходы. Эти «бережливые» компании передавали непрофильную и нестратегическую деятельность на аутсорсинг другим компаниям, которые могли просто сделать это дешевле и лучше.

После Второй мировой войны аутсорсинг стал довольно устоявшейся практикой, и в 1963 г. был официально предложен в качестве бизнес-стратегии Мортонем Х. Мейерсоном из «Electronic Data Systems Corporation» [68]. Современная концепция аутсорсинга была создана как тип договорных отношений между заказчиком услуг и специалистом в требуемой области.

В то время как аутсорсинг был обычным явлением между регионами внутри ряда зарубежных стран в 60-х и 70-х г., он приобрел глобальный характер, когда транспорт и телекоммуникации стали более доступными и удобными. «Разделение времени» было целью первой эры современного аутсорсинга, которая длилась с 1950-х до конца 1980-х годов. Эти «таймшеры» распределялись через удаленные терминалы на удаленных объектах с использованием больших вычислительных машин, созданных такими компаниями, как IBM.

Продавцы услуг аутсорсинга оказали свое первое заметное влияние на развитие экономики в конце 1980-х г., когда компания Eastman Kodak приняла беспрецедентный шаг, который потряс всю отрасль, и решила передать свои ИТ-системы на аутсорсинг. Это был первый случай, когда аутсорсинг был признан «законной» бизнес-стратегией для удовлетворения технологических потребностей предприятия. Именно поэтому в 1990 г. в научной литературе появился термин «outsourcing», истоки которого связаны с передачей компанией Kodak своих ИТ-процессов в управлении IBM [66].

Вдохновленные успехом Kodak, в последующее десятилетие другие предприятия начали активно использовать аутсорсинговые услуги. Оценки международных экспертов свидетельствуют [69], что доля добавленной стоимости от аутсорсинга утроилась с 20% в 1946 г. до 60% в 1996 г. Следует отметить, что все это было еще до эпохи Интернета.

По мере того, как усиливалась конкуренция, предприятия начали извлекать выгоду из ценности, которую имеют аутсорсинговые услуги, и начали совершенствовать свои бэк-офисные операции, чтобы сократить расходы. Доступ в Интернет позволил аутсорсинговым фирмам разнообразить спектр

оказываемых услуг: от бухгалтерского учета до управления человеческими ресурсами. Примечательно, что в этот временной промежуток отмечаются изменения социально-политических отношений в Азии. Так, в 90-е годы началась экономическая либерализация в нескольких странах континента, в том числе в Индии, Китае и на Филиппинах. Внезапно большой, недорогой и энергичный пул квалифицированных кадров в Азии стал местом, где развитые страны могли удовлетворить свои потребности в бизнесе.

В то же время достижения в области телекоммуникаций и распространение Интернета позволили азиатским аутсорсинговым фирмам предоставлять более качественные услуги. Азия была в подавляющем большинстве предпочтительным направлением реализации аутсорсинговых услуг из-за невысокой их стоимости. Вследствие чего особую актуальность приобрел аутсорсинг бизнес-процессов, связанных стандартным набором функций управления (которые уже были рассмотрены нами ранее в ходе исследования).

К середине 2000-х г. ведущие аутсорсинговые фирмы достигли стадии деловой зрелости. Поэтому естественно, как и в любой отрасли, ориентированной на рост, они начали задаваться вопросом, как они могут максимизировать свою прибыль. Аутсорсинговые фирмы начали переоценивать свое место в глобальной цепочке поставок и начали формировать собственное повествование: взять на себя роль стратегических партнеров для своих клиентов и выйти за рамки непрофильных и вспомогательных операций.

Аутсорсинговые фирмы, ориентированные на будущее, начали внедрять методологии моделирования бизнес-процессов, чтобы повысить их эффективность и результативность. К концу 2000-х исполнители аутсорсинговых услуг смогли развить новые компетенции, которые добавили в их портфолио более сложные, ценные и наукоемкие процессы. Аутсорсинговые фирмы добились такой эволюции за счет внедрения новых технологий и повышения квалификации своих сотрудников для удовлетворения растущих потребностей своих клиентов. Это включало развитие компетенций во многих

отраслях с использованием новых технологий и высококвалифицированной рабочей силы.

Сегодня аутсорсинговые фирмы предлагают передовые возможности, такие как финансовые и маркетинговые исследования, кредитный рейтинг, аналитика клиентов, услуги кибербезопасности, автоматическая обработка данных и многое другое. Благодаря объединению своих компетенций аутсорсинговые фирмы смогли помочь своим клиентам создать большую ценность за счет ассимиляции разрозненных продуктов и услуг. Это преобразование совпало с глобальным распространением облачных технологий, поскольку организации начали использовать модель «Все как услуга» [70].

Вскоре предприятия обратились к аутсорсинговым фирмам не только из-за операционной эффективности и стратегических ноу-хау, но и из-за инноваций. Однако для внедрения таких инноваций необходима соответствующая аналитическая информация, которая подтвердит потенциальные выгоды.

В свою очередь, для анализа такой информации технологически развитые предприятия «вынудили» аутсорсинговые фирмы расширить спектр оказываемых ими услуг. Эта информация, в свою очередь, позволила клиентам аутсорсинговых фирм достичь важнейших бизнес-целей, таких как сокращение времени выхода на рынок и рост прибыли, в т.ч. за счет внедрения инноваций.

Учитывая вышесказанное, в рамках нашего исследования можно выделить три этапа эволюции аутсорсинговых услуг, сущностная характеристика которых представлена в таблице 1.3.

Основываясь на стремительных скачках последнего десятилетия, рынок аутсорсинга, по прогнозам, будет расти с ошеломляющей среднегодовой скоростью 8,3% и к 2026 г. будет стоить 344 млрд долл. [73]. За последние десять лет аутсорсинговые фирмы добились такого роста, набрав обороты в относительно неосвоенных сферах, такие как банковское дело и финансы, страхование, здравоохранение. Но что еще более важно, сами аутсорсинговые фирмы делают еще один шаг вперед, заключая трансформационные партнерские отношения со своими клиентами на основе новых методов управления.

Таблица 1.3 – Этапы эволюции аутсорсинговых услуг (составлено автором на основе [66-72])

Этап эволюции	Подход к пониманию сущности аутсорсинга	Сущностная характеристика этапа и его результат
Возникновение аутсорсинга (50-е г. XIX в. – начало 30-е г. XX в.)	Функциональный и процессный	Зарождение аутсорсинга. Ключевой ориентир – снижение расходов заказчика услуг и повышение эффективности его деятельности. Применение метода кооперации узкопрофильных производств. Разработка и применение методологии аутсорсинга по двум направлениям: организация производства и организация управления предприятием.
Развитие аутсорсинга (конец 30-е г. XX в. – начало 90-е г. XX в.)	Ресурсный и ситуационный	Развитие международного аутсорсинга посредством передачи бизнес-функций и бизнес-процессов, что связано с ростом конкуренции на мировом рынке и возникновении концепции конкурентных преимуществ. Развитие процессов экономической интеграции и глобализации.
Становление аутсорсинга (с конца 90-х г. XX в.)	Деятельностный и партнерский	Аутсорсинг используется как реализация основных бизнес-функций и процессов. Ключевой движущей силой является инновационность предлагаемых услуг, быстрая адаптация к изменяющимся экономическим условиям, доступ к потребителю и обратная связь с ним.

Однако, чтобы по-настоящему реализовать партнерские отношения, аутсорсинговые фирмы внедрили такие технологии, как роботизированная автоматизация процессов (RPA). Применение RPA позволяет предприятиям максимально эффективно использовать свои ограниченные ресурсы в условиях жесткой конкуренции, а также помогает их сотрудникам стать более эффективными и продуктивными.

Ориентированные на будущее аутсорсинговые фирмы делают упор на предоставление многоканальных решений с использованием новых технологий, расширяющих возможности предпринимательской деятельности. Но в то же время они также сосредотачиваются на развитии, обучении и переподготовке своих сотрудников, чтобы расширять спектр оказываемых услуг. Кроме того, аутсорсинговые фирмы также создают возможности для конкретной сферы услуг, которые более тесно связаны с их клиентской базой и обещанием достижения бизнес-результатов.

Следует отметить, что как раз цифровизация бизнес-процессов и экономики в целом способствует расширению спектра аутсорсинговых услуг. В этой связи обращаем внимание на приложения Б и В [74-103], в которых представлены дефиниции понятий «цифровизация» и «цифровая экономика». Результаты их анализа, а также собственных рассуждений позволили выделить следующие особенности цифровизации экономики:

- внедрение цифровых технологий как в бизнес-процессы, так и во все сферы жизнедеятельности государства и общества;
- происходит переход к «цифровому бизнесу», меняются бизнес-модели, появляются новые перспективные возможности и направления получения фирмами большего дохода и создания ценности;
- повышение эффективности предоставляемых услуг, на основе реализации новых современных инструментов, систем, технологий;
- рост масштабов виртуальных рынков;
- трансформация социально-экономических условий на всех уровнях экономических систем;
- развитие экосистем и стриминговых сервисов крупнейшими медиа-холдингами.

В свою очередь, указанные особенности неизбежно отражаются и на цифровизации рынка аутсорсинговых услуг, что проявляется в:

- создании новых цифровых продуктов (в том числе и связанные с искусственным интеллектом), которые внедряются в бизнес-процессы, а также улучшении качества уже имеющихся;
- формировании взаимосвязей государства и общества, с целью разработки стратегии развития рынка аутсорсинговых услуг в регионе;
- увеличении спроса к виртуальным продажам, непосредственно сказывается на цифровизации субъектов рынка аутсорсинговых услуг и увеличению их рентабельности;
- увеличении образовательных сервисов и возможностей удаленной работы, способствующих повышению профессиональной подготовки сотрудников, а также качеству и скорости предоставляемых аутсорсинговых услуг.
- возможности создания сервиса или платформы, например, информационно-цифровой платформы и экосистемы аутсорсинговых услуг, что позволит не только объединить всех субъектов рынка и повысить эффективность их социально-экономического функционирования, но и будет способствовать развитию региона в целом.

Исходя из вышесказанного целесообразно выделить следующий этап эволюции аутсорсинговых услуг, который будет определяться технологическими улучшениями, такими как роботизированная автоматизация процессов, искусственный интеллект, машинное обучение и прогнозная аналитика. При этом, очевидно, что аутсорсинговые фирмы будут лучше подготовлены для удовлетворения постоянно растущих требований своих клиентов с меньшими затратами, большей скоростью и более инновационными решениями в различных отраслях.

Другими словами, современные аутсорсинговые услуги широко применяются во всех отраслях экономики. Очевидно, что эволюция рынка аутсорсинговых услуг может является катализатором структурной перестройки экономики и, в конечном итоге, стать ключевым фактором развития тех или иных регионов, особенно в условиях цифровизации.

Здесь уместно подчеркнуть, что, рассуждая о региональном развитии, тем более в условиях цифровизации экономики важно четко понимать значение как теоретических положений (речь идет о фундаментальных теориях региональной экономики), так и практической значимости аутсорсинговых услуг. Это, с одной стороны, создаст фундамент разработки концептуального подхода к развитию рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики (чему будет уделено внимание в следующем параграфе диссертационной работы), а с другой – позволит предопределить структуру и содержание дискурсивного поля аутсорсинга на современном этапе его эволюции.

Дискурсивное поле эволюции аутсорсинга в условиях цифровизации экономики, собственно, как и концепция их развития, по нашему мнению, неразрывно связано с отдельными теориями региональной экономики, так как развитие соответствующего рынка услуг так или иначе условно ограничивается определённой территорией.

Результаты анализа специальной экономической литературы, в которой затронуты отдельные особенности теоретических положений региональной экономики (стоит особо обратить внимание на публикации [104-127]) позволили выделить следующие ее теории, представляющие интерес для нашего дальнейшего исследования: теория центральных мест, теория «центр-периферия», теория полюсов роста, теория волны нововведений, теория вулкана, теория геомаркетинга.

Так, теория центральных мест, являясь по своей сути первой теоретической разработкой, затрагивающей особенности регионального развития, подчёркивает значимость и необходимость размещения производственных мощностей, торговых точек концентрическими кругами вокруг рынков сбыта готовой продукции или товаров. Представители данной теории (В. Кристаллер, А. Вебер, И. Тюнен) настаивали на том, что именно такое размещение субъектов хозяйственной деятельности лежит в основе максимизации их прибыли и масштабов работы.



Согласно положений теории центральных мест (здесь стоит обратить внимание на современные публикации, посвящённые детальному анализу ее положений [104-108]) оптимальное размещение и количество аутсорсинговых фирм «вокруг» субъектов предпринимательской деятельности в округе / районе, учитывая ряд факторов и условий (наличие квалифицированного персонала, материально-технической базы и т.д.), позволит обеспечить эффективное функционирование рынка соответствующих услуг во всем регионе. Кроме того, положения теории центральных мест могут быть фундаментом для разработки научно-методических подходов к оценке уровня развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики.

Однако, очевидно, что реализация на практике положений теории центральных мест не может происходить без систематического и комплексного государственного вмешательства. Именно поэтому в «противовес» ей возникла теория «центр-периферия», автор которой (Дж. Фридман), во-первых, утверждает о необходимости как можно меньшего влияния государства на экономику, а во-вторых, аргументирует важность и целесообразность концентрации производственных предприятий, различных торговых точек, продавцов услуг непосредственно в региональных центрах, даже иногда в ущерб перифериям [110]. Таким образом, по мнению Дж. Фридмана (согласно [109-113]), это будет являться стимулом для развития других не центральных регионов или периферий, в следствие осознания ими очевидных преимуществ работы субъектов хозяйственной деятельности в центрах.

Ключевые положения теории «центр-периферия», по нашему мнению, могут быть интерпретированы в плоскость рынка аутсорсинговых услуг следующим образом. Аутсорсинговые фирмы и их формальные или неформальные объединения функционируют преимущественно в региональных центрах, стимулируя тем самым развитие других сфер услуг и пополнение бюджета местного уровня, что позволяет им в отдельных случаях рассчитывать на «избирательную» поддержку со стороны государства. Понимая это, очевидно, что субъекты «периферийного» рынка аутсорсинговых услуг будут не

только стремится к совершенствованию своей деятельности, но и перениманию опыта коллег из регионального центра, что неизбежно положительно скажется на результатах функционирования экономики на макро-, мезо-, микроуровнях.

Похожей позиции придерживаются и разработчики теории полюсов роста, а именно: Ф. Перру, Ж. Будвиль, Х. Ласуэн, П. Потье. Так, ученые обосновали необходимость выделения одной или нескольких отраслей экономики, которые выступят в качестве локомотива ее развития, поддерживать движение которого будут совершенно другие отрасли. Уместно обратить внимание на том факте, что ведущие отрасли экономики должны демонстрировать меньшую динамику роста, чем все другие. Это приведет к необходимости постоянного совершенствования своей деятельности субъектами экономики, что положительно скажется на уровне их конкурентоспособности (здесь наша позиция полностью совпадает с результатами, которые были получены учеными в ряде публикаций [114-118]).

Рынок аутсорсинговых услуг согласно положениям теории полюсов роста, рассматривается как высокодоходная и крайне перспективная отрасль экономики, развитие которой окажет значительное влияние на социально-экономические перспективы региона. Здесь важно подчеркнуть, что полюсом роста может быть, как ограниченный определенной территорией региональный рынок аутсорсинговых услуг, так и территориально не ограниченный. Кроме сказанного, положения теории полюсов роста могут быть удачно реализованы при стратегировании развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики на основе государственно-частного партнерства.

Отличается от вышесказанных теорий позиция Т.Хагерстранда, Г.Мюрдаля, которые региональное развитие неразрывно связывают с внедрением инноваций во все отрасли экономики. При этом нередко сам процесс внедрения инноваций описывается при помощи динамических, имитационных моделей и волн. Отсюда следует и название «теория волны нововведений» или «теория диффузий нововведений».

Структура динамических, имитационных моделей и волн нововведений основывается на совокупности принципов, выражающих основные закономерности распространения и получения информации об инновациях. В ряде обстоятельных публикаций, анализирующих положения данной теории (акцентируем внимание на значимости результатов, представленных в [119-122]) детально рассмотрены этапы волн нововведений: возникновение, диффузия, накопление и насыщение.

Принимая во внимание указанные выше этапы волн нововведений, а также, согласно данной теории, создание необходимых условий для инновационного развития рынка аутсорсинговых услуг является важным фактором устойчивого регионального развития. В тоже время положения теории волны нововведений предполагают необходимость активного использования инновационных технологий в деятельности субъектов развития рынка аутсорсинговых услуг, как необходимого условия его функционирования, особенно при цифровизации экономики. Очевидно, что внедрение инноваций при оказании аутсорсинговых услуг повышает их качество, и, как следствие приводит к росту конкурентоспособности регионального рынка аутсорсинга.

В качестве импульсов регионального развития тех или иных отраслевых рынков рассматриваются инновации и в теории вулкана, автором которой является Х. Гиш [123]. Он связывает процесс развития любого региона с созданием научных центров в крупных городских агломерациях, внимание которых направлено на развитие ключевых для региона отраслей экономики. Позиция автора сводится к тому, что «лавины» знаний и роста доходов физических и юридических лиц рано или поздно приведет к развитию всех отраслевых рынков. Правомерно полагать, что речь также идет и о рынке аутсорсинговых услуг, развитие которого без научно обоснованных методических и организационных рекомендаций, а также надлежащего уровня платежеспособности заказчиков аутсорсинга не способствует его эффективности.

Однако, если в теории вулкана на первый план выходят отрасли промышленности, значение которых для экономики практически любого региона крайне сложно недооценить, то с позиции геомаркетинга именно сфера услуг предопределяет траектории регионального развития. Необходимость анализа разработки дифференцированных стратегий исходя из особенностей региона подчеркивается в теории геомаркетинга.

Так, на важности исследования пространственных характеристик рынков для развития сферы услуг настаивает ряд ученых (речь идет о публикациях [124-127]), для этого, по их мнению, необходима географическая сегментация, результаты которой, например, применительно к нашему исследованию, позволят максимально учесть потребности заказчиков аутсорсинговых услуг.

Учитывая вышесказанное в таблице 1.4 представлено значение положений указанных ранее теорий региональной экономики для развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации.

Таблица 1.4 – Значение положений теорий региональной экономики для развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации (составлено автором на основе [104-127])

<b>Теория региональной экономики</b>	<b>Значение теории для развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
Теория центральных мест	Положения теории открывают возможность обоснования необходимого количества продавцов аутсорсинговых услуг, а также разработки подходов к оценке их деятельности и темпов развития исходя из потребностей субъектов предпринимательской деятельности в регионе / округе / районе.
Теория «центр-периферия»	Значение положений теории для развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации сводится к открытию возможности выделения ключевых субъектов аутсорсинга для определённого «центрального» региона, вследствие чего может проводиться подробный анализ их роли на макро-, мезо- и микроуровнях экономики и делаться выводы об эффективности развития той или иной ее отрасли.
Теория полюсов роста	Придание рынку аутсорсинговых услуг важного значения для экономики, так как согласно положениям теории полюсов

Продолжение таблицы 1.4

1	2
	роста, он априори должен быть более прибыльным и эффективным, чем традиционные отрасли, отсюда следует актуализация роли государственно-частного партнерства.
Теория волны нововведений	Формирование при помощи фундаментальных положений данной теории устойчивого и научно обоснованного мнения о том, что развитие рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации должно сопровождаться внедрением передовых и инновационных технологий в деятельность всех его субъектов.
Теория вулкана	Значение положений теории для развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации сводится к обоснованию необходимости создания научных центров в крупных городских агломерациях, внимание которых направлено на развитие ключевых для региона отраслей экономики.
Теория геомаркетинга	Положения теории открывают возможность исследования пространственных характеристик рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации, проведения его географической сегментации, а также предполагать реализацию маркетингового инструментария для выявления потребностей и ожиданий заказчиков аутсорсинга.

Очевидно, что понимание значения, которое имеют положения региональной экономики для развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации сложилось исключительно в результате эволюции как научных знаний, так и развития отраслей экономики. Это, в конечном итоге, привело к тому, что указанные в таблице 1.4 теории региональной экономики являются неотъемлемой частью дискурсивного поля эволюции аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики.

При этом, акцентируем внимание на том, что понятие дискурса или дискурсивного поля в современной научной литературе (в т.ч. и экономической, например, в работах [128-132]) является одним из наиболее распространенных, когда речь заходит о междисциплинарных исследованиях или анализе эволюции процессов, явлений, которые, очевидно, затрагивают «...интеллектуальное и... социальное пространство, объединяющее людей на некоторых этапах

исторического развития...» [133, с. 53]. В свою очередь, логика формирования любого дискурсивного поля, в том числе и исследуемого нами предполагает четкое выделение структурного и содержательного базисов, взаимосвязь которых наилучшим образом демонстрирует эволюцию того или иного явления, процесса.

Так, структурный базис дискурсивного поля аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики, по нашему мнению, состоит из этапов их эволюции, а также интеллектуального и социального пространства, в котором она происходила. В свою очередь, содержательный базис, непосредственно, раскрывает особенности каждого из этапов эволюции аутсорсинговых услуг через призму ключевых событий и процессов. Такая логика формирования структуры дискурсивного поля аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики лежит в основе его содержательного наполнения с учетом следующих особенностей.

Первое. Внутри социального пространства дискурсивного поля аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики взаимодействие между людьми интенсивней, чем рамках интеллектуального пространства. Это означает, что субъекты рынка аутсорсинговых услуг в ходе своей эволюции руководствуются больше существующими «правилами игры», ценностями и нормами (отражающими реальную практику, а не теоретические рассуждения), чем научно обоснованными рекомендациями, формируемыми в интеллектуальном пространстве. Очевидно, что субъекты рынка аутсорсинговых услуг постоянно находятся, как минимум, в нескольких пространствах (интеллектуальном и социальном) – влияние социального поля будет тем выше, чем интенсивнее их взаимодействие между собой в нем.

Второе. Условные границы интеллектуального и социального пространств дискурсивного поля аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики являются «зонами» перехода науки в практику и наоборот. Трудно поспорить с тем, что для отдельных субъектов рынка аутсорсинговых услуг «правила игры», ценностям и нормам, которых придерживаются их коллеги будут лучшее

восприняты, чем предложенные научным сообществом организационно-методические разработки. Однако если интенсивность взаимодействия научного сообщества со значительным количеством субъектов рынка аутсорсинговых услуг будет достаточно высокой, а «правила игры», ценности и нормы не будут соответствовать современным реалиям, то в результате и будет происходить синтез науки и практики.

Третье. Социальное пространство дискурсивного поля аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики постоянно регулируется и регламентируется, с одной стороны, деятельностью государственных органов, а с другой – собственной ресурсной возможностью субъектов рынка аутсорсинга. Однако такие особенности социального пространства не в состоянии полностью нивелировать индивидуальность субъектов рынка аутсорсинговых услуг.

Четвёртое. Процессы, проходящие в интеллектуальном и социальном пространствах индивидуальны для каждого субъекта аутсорсинговых услуг на различных этапах их эволюции, однако их результаты оказывают существенное влияние на развитие рынка аутсорсинга в целом. Такая «индивидуализация» интеллектуального и социального пространств приводит к осознанию важности собственных методических разработок, которые могут быть реализованы в ходе оказания аутсорсинговых услуг и служить, своего рода, знаком качества для их заказчиков. Однако в ходе эволюции аутсорсинговых услуг на том или ином ее этапе неизбежно наступит момент, когда собственные методические разработки будут нуждаться в корректировке и актуализации из-за активного применения их субъектами предпринимательской деятельности или конкурентами на рынке аутсорсинга.

Пятое. Субъекты рынка аутсорсинговых услуг находясь под влиянием интеллектуального и социального пространств дискурсивного поля в ходе эволюции самостоятельно выбирают для себя как подходящие, по их мнению, «правила игры», ценности и нормы, так и научно обоснованные методические разработки. Отсутствие ограничений их в выборе приводит к индивидуализации аутсорсинговых услуг и расширению их спектра на рынке.

Вышесказанное уже сейчас приводит к тому, что «правила игры» и ценности, которые создают и «продают» в виде услуг аутсорсинговые фирмы, претендуют на роль эталонных норм поведения в предпринимательской деятельности их заказчика. Следовательно, через целенаправленное воздействие на рынок аутсорсинговых услуг (например, государственными органами) можно влиять на поведение как аутсорсинговых фирм, так и их клиентов – субъектов предпринимательской деятельности. И первые, и вторые (согласно [134]) являются агентами в интеллектуальном и социальном пространствах дискурсивного поля аутсорсинговых услуг.

При этом важно понимать, что логика формирования дискурсивного поля аутсорсинговых услуг обуславливает наличие определенных прав и обязанностей агентов в интеллектуальном и социальном пространствах. Деятельность же любого агента зависит от количества и качества ресурсов, которыми он владеет, а также от баланса сил в интеллектуальном и социальном пространствах.

Так, аутсорсинговая фирма, предоставляя услуги на рынке, принимает его «правила игры» на нем, а, в случае, своего активного развития и роста ресурсных возможностей может создать и новые «правила игры». Речь идет как о материальных возможностях, так и уникальных методических разработках. Данный тезис уже неоднократно был подтверждён в ходе эволюции аутсорсинговых услуг. Учитывая это на рисунке 1.3 представлено дискурсивное поле эволюции аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики.

Таким образом, результаты данного этапа исследования связаны с формированием дискурсивного поля эволюции аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики. Обосновано, что структурный базис разработки составляют этапы эволюции аутсорсинговых услуг, а также интеллектуальное и социальное пространство, в котором она происходила. В свою очередь, содержательный базис, непосредственно, раскрывает особенности каждого из этапов эволюции аутсорсинговых услуг через призму ключевых событий и процессов.





Рисунок 1.3 – Дискурсивное поле эволюции аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики (авторская разработка)

### **1.3 Концептуальный подход к развитию рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики**

На современном этапе развития социально-экономических отношений деятельность предприятий всех отраслей экономики и форм собственности должна быть направлена на быструю адаптацию к постоянно меняющимся рыночным условиям. При этом, динамичное и последовательное развитие предприятия и его успешное функционирование во многом зависит от внедрения прогрессивных методов и технологий управления в целом, а также отдельных бизнес-процессов в частности. Однако, как уже было указано ранее, предприятия не всегда обладают достаточными ресурсами (как трудовыми, так и материальными) для внедрения таких методов и технологий.

В этой связи формирование и становление рынка аутсорсинговых услуг в Донецкой Народной Республике является неизбежным процессом, который происходит во всех странах мира. В тоже время в отечественных реалиях исследуемый нами рынок услуг сегодня только начинает формироваться, в связи с чем актуализируется необходимость разработки соответствующего концептуального подхода.

Однако, прежде всего, уместно обратить внимание на дефиницию понятия «рынок», так как она во многом предопределяет логику разрабатываемого нами концептуального подхода, его структуру и содержание. Так, В. Базилевич под рынком предлагает понимать какую-либо институцию или механизм, который обеспечивает связь покупателей и продавцов определенного товара или услуги [135].

Подчеркнём, что похожая дефиниция представлена в классической работе «Экономикс», авторы которой склонны полагать, что рынок – это «... институт или механизм, который сводит вместе покупателей (представителей спроса) и продавцов (поставщиков) отдельных товаров и услуг» [136, с.28].

Очевидно, что взаимодействия покупателей и продавцов услуг (товаров) касается установления цены и необходимого их количества. Такая позиция,

высказанная П.А. Самуэльсоном и В.Д. Нордхаусом (речь идет о публикации [137]) подчёркивает весь спектр взаимоотношений на рынке услуг.

Кроме того, нельзя не согласиться с мнением С. Мочерного, который утверждает, что под рынком следует понимать совокупность отношений, возникающих между организациями различных организационно-правовых форм в сфере товарно-денежного обращения, а также государственного и надгосударственного регулирования цен, спроса и предложения [138].

Другими словами, совокупность отношений, которые возникают на рынке затрагивают как исполнителей и заказчиков услуг (товаров), так и государство в лице уполномоченных органов. Исходя из этого, можно констатировать тот факт, что рынок услуг можно представить в виде конкретной системы формирующихся взаимоотношений, основным фокусом (целью) которых является купля-продажа тех или иных услуг. Применительно к нашей проблематике речь идет об аутсорсинговых услугах.

В свою очередь, если говорить о разработке концептуальных основ развития любого рынка (в т.ч. и исследуемого нами), то здесь следует обратиться к базовым теориям политической экономики, которые будут положены в его основу. Здесь, уместно обратить внимание, что среди значительного количества представленных в экономической теории научных трудов, следует выделить основные, на основании которых базируются принципиальные положения формирования и развития рынков.

Так, по мнению многих ученых первой теорией, которая определила сущность и роль рынка является теория меркантилизма, как еще ее называют «теория общей коммерциализации хозяйственной жизни при масштабном участии государства» [139]. Особое значение этой теории заключается в попытке построения соответствующей модели рынка и определении универсальных критериев денежно-финансовой политики при преобладающей роли отдельных отраслей народной экономики (преимущественно торговли) в формировании богатства.

Одними из фундаментальных работ в индустриальную эпоху по

формированию теорий рынка также были труды А. Смита [140], где были определены роль рынка и принципы существования общества с рыночной экономикой как одного из наиболее выгодного сценария его развития, а также Ж.-Б. Сэя [141], который утверждал, что при отсутствии государственного регулирования, рынки способны к самообновлению и саморегулированию, в свою очередь был сформулирован «закон рынков». Идеология экономического либерализма предусматривала полную свободу существующих рынков (теория «свободного рынка»), то есть наличие свободной торговли, ценообразования, свободной конкуренции.

В 30-х годах XX ст. теория «свободного рынка» была подвержена существенным изменениям и принципиальным корректировкам, которые возникли под влиянием научных трудов Дж. Робинсона, Э. Чемберлина, Дж. Кейнса [142-144].

Так Дж. Робинсон и Э. Чемберлин подвергли сомнению наличие так называемой «свободной конкуренции» как таковой. Дж. Робинсон утверждал, что в реальном мире существует несовершенный тип конкуренции, а по мнению Э. Чемберлина – «монополистический». Автор вполне обоснованно утверждал, что любой субъект рынка имеет свои специфические особенности и отличия, которые при возникновении определенных обстоятельств могут преобразовываться в меньшие или большие конкурентные преимущества. В то же время Дж. Робинсон отмечал, что между субъектами рынка всегда есть так или иначе «эффект согласованности». В итоге на основании трудов данных ученых была сформирована теория «несовершенной конкуренции».

Дж. Кейнс также доказал утопичность «свободного рынка», который был представлен Ж.-Б. Сэем относительно возможности самообновления рынка. По его мнению, вследствие нарушения оборота денежной массы происходит и изменение, нарушение баланса между спросом и предложением. Согласно теории Дж. Кейнса основным критерием регулирования рынка являются показатели занятости, то есть соотношение инфляции и безработицы [144].

В 50-70х г.г. XX в. на основании учений Дж. Кейнса была сформирована

теория неокейсианства, которая рассматривалась через призму повышения темпов экономического развития путем стимулирования рыночного спроса. Представленные в теориях критерии целесообразности и оптимальности государственного регулирования рынка соответственно предусматривают принципиально разные позиции относительно места, содержания и роли государственной экономической политики.

Трансформация теории «несовершенной конкуренции» привела к формированию и развитию теории неолиберализма, которая берет свое начало в 30-х гг. XXв. и в 60-х гг. XXв. была реализована во многих научных течениях и разных школах. Данная теория рынка, теория неолиберализма обосновала необходимость и границы государственного регулирования рынка используя такие критерии, как развитие и защита конкуренции.

Следует отметить, что такие теории как неокейсианство и неолиберализм были не только теоретическими фундаментальными разработками, но и их основные положения были использованы в практической деятельности ряда стран в 50-90-х гг. XXв. (США, Англия, ФРГ и др.). В этот же период получили свое развитие и аутсорсинговые услуги, использование которых было связано с ростом конкуренции на рынке, о чем уже шла речь в предыдущем параграфе диссертационной работы.

Рост конкуренции, необходимость формирования «правил игры», формальных и неформальных норм, которые касались бы всех отношений в социуме привели к возникновению теории институционализма, которая прошла следующие этапы своего развития.

Первый этап характеризуется возникновением теории и относится к 20-30 г. XX в. «Практическая школа» институционализма была разработана У. Митчелом, Дж. Коммонзом, Т. Веблен, и заключалась в социальном контроле экономики, в том числе и вмешательстве страны в экономические процессы развития рынка. У. Митчел и Т. Веблен заложили научное обоснование для зарождения теории ограниченной рациональности и теории поиска информации [145-146]. В свою очередь, Дж. Стиглер непосредственно

предложил экономическую теорию информации и теорию поиска, рассматривая неопределённость и как предпосылку формирования той или иной информации об услуге или товаре [147, с. 507-529].

Второй этап (40-60 г. XX ст.) связан с представителями «позитивистской» школы (Дж. Кларк, Г. Минз, А. Берли), которые поднимали вопросы противоречий капитализма, неоднозначности профсоюзного движения, особенности демографических проблем. В частности, Дж. Кларк первым начал изучать влияние расходов на выявление и поиск информации, с помощью которой можно принимать эффективные управленческие решения [148].

Третий период («неоинституционализм») приходится на 60-70 годы XX в. Его представители, такие как Р.Коуз, Дж.Гелбрейт, Д.Белл, У.Росту рассматривали значимость различных экономических процессов в социальной жизни общества, сформировали теорию экономической информации, раскрыли природу фирмы и ее место на рынке, подняли проблемные вопросы относительно социальных расходов.

Так, в своих трудах Р.Коуз предложил теорию «транзакционных расходов» и ввел категорию «транзакционные расходы» для идентификации расходов на сбор информации и функционирования специальных институтов для такого сбора. К транзакционному расходу ученый отнес: расходы на переговоры, расходы на поиск информации, расходы на заключение контрактов, расходы, связанные с контролем за исполнением контрактных обязательств [149, с. 89].

Тем не менее, к чему бы не сводили базовые теории политической экономии сущность тех или иных рынков, каждая из них лежит в основе той или иной регулятивной политики. Результаты анализа указанных выше теорий и интерпретация их положений в плоскость диссертационной работы позволили разграничить их в зависимости от направленности на:

- 1) поддержку высокого уровня конкуренции на рынке аутсорсинговых услуг (теория «свободного рынка» и теория «несовершенной конкуренции»);
- 2) формирование монетарных параметров функционирования рынка

аутсорсинговых услуг (теория меркантилизма и неолиберализма);

3) формирование технических параметров функционирования рынка аутсорсинговых услуг (теория кейнсианства, некейнсианства, институционализма).

Нельзя обойти стороной тот факт, что на период возникновения и формирования теории институционализма приходятся и этапы формирования и развития рынка аутсорсинговых услуг, на чем уже было акцентировано внимание в предыдущем параграфе диссертации.

Здесь уместно подчеркнуть, что именно условная «теория» аутсорсинга, возникшая в середине XIX-начале XX в. вобрала в себя постулаты базовых теорий политической экономии, интерпретированной в реалии конкретного рынка услуг. Именно поэтому специфика рынка аутсорсинговых услуг заключается в том, что он имеет минимальный уровень теоретической абстракции и максимально приближен к практической деятельности субъектов, основываясь при этом на фундаментальных наработках школ экономической теории и положений теорий региональной экономики (параграф 1.2).

Предпосылками к формированию теоретических положений аутсорсинга стало то, что в процессе развития рыночной экономики и повышения конкуренции субъекты предпринимательской деятельности сталкиваются с рядом проблем, для решения которых нередко требуется наличие специализированных знаний. Данные проблемы касаются:

- повышения качества продукции путем удержания цены;
- снижения расходов при условии сохранения качества и объемов производства;
- сбыта продукции;
- повышение инвестиционной привлекательности и др.

Очевидно, что даже только указанные проблемы имеют ярко выраженный междисциплинарный характер, что приводит к необходимости учета положений различных теорий для разработки концептуального подхода к развитию рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики.

Кроме того, скорость с которой изменяются потребности субъектов предпринимательской деятельности, способы организации их функционирования подталкивают специалистов разных отраслей (например, маркетологов, программистов и т.д.), работать в направлении оказания новых услуг. Другими словами, для развития предпринимательской деятельности вопросы формирования «новых» рынков приобретают особое значение, тем более в условиях активного внедрения инноваций, связанных с цифровизацией экономики.

Исходя из вышесказанного, в результате критического анализа специальной экономической литературы (здесь особо обратим внимание на обстоятельные работы [135-165]) были выделены мультипредметные теории (табл. 1.5), которые раскрывают логику функционирования и развития рынка аутсорсинговых услуг, и позволяют рассмотреть его с позиций менеджмента, социологии, философии, конфликтологии.

Таблица 1.5 – Значение положений мультипредметных теорий для развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации (составлено автором на основе [135-165])

<b>Мультипредметная теория</b>	<b>Значение теории для развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
Теория ограничений	Сущность данной теории связана с поиском «узкого места» в деятельности заказчика аутсорсинговых услуг и адаптации ключевых направлений его деятельности (преимущественно связанных с технологическими процессами) к конъюнктуре рынка.
Теория интеллектуального лидерства	Логика теории заключается в сосредоточении аутсорсинговых фирм на создании новых инновационных продуктов (услуг), моделировании возможности создания новых рынков и анализа потенциала их функционирования.
Теория ценностей	Применение данной теории заключается в формировании стратегии развития аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики, учитывая их особенности и индивидуальную ценность для предприятий разных отраслей экономики и форм собственности.



Продолжение таблицы 1.5

1	2
Теория квантово-экономического анализа	Ключевые положения теории неразрывно связаны с анализом перспектив развития предприятия (потенциального заказчика аутсорсинговых услуг) на основании показателей производства продукции, технологий производственного процесса, на что в перспективе может быть направлен управленческий аутсорсинг.
Теория (концепция) деловой модели А. Сливоцкого	Согласно данной теории, развитие рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики должно быть сфокусировано на возникающих запросах и потребностях клиентов, которые в свою очередь в современной модели бизнеса ориентируются на преумножение своего капитала, а не на уровень производственных технологий. Необходимо формирование постоянного потока информации об интересах и потребностях потенциальных заказчиков аутсорсинговых услуг.
Теория (стратегия) голубого океана	Основой данной теории является понимание того, что аутсорсинговые фирмы оказывают уникальные услуги по приемлемой цене («уникальные свойства и низкая цена»). Теория «голубого океана» заменяет конкурентную борьбу на процесс креативного создания инновационной системы аутсорсинговых услуг как для их заказчиков, так и для аутсорсинговых фирм. Положения данной теории могут быть фундаментом для разработки и реализации механизма развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики на основе экосистемного подхода.

Стоит обратить внимание, что несмотря на очевидную целесообразность интерпретации положений мультипредметных теорий, указанных в таблице 1.5, в плоскость разрабатываемого нами концептуального подхода, следует так же учитывать наработки ученых, представленных в работах [70-71;166-179]), а также современные реалии развития сферы услуг в целом. Так, трудно поспорить с тем, что события последних лет (пандемия коронавируса, проведение специальной военной операции и др.) также должны находить свое отражение при разработке тех или иных экономических концепций, механизмов, особенно влияющих на динамику развития сферы услуг, а именно в нашем случае

аутсорсинговых. Это связано не только с современными прогнозами потерь валового внутреннего продукта во всех странах мира (рис. 1.4), но и бесспорным замедлением его роста на душу населения (рис. 1.5).

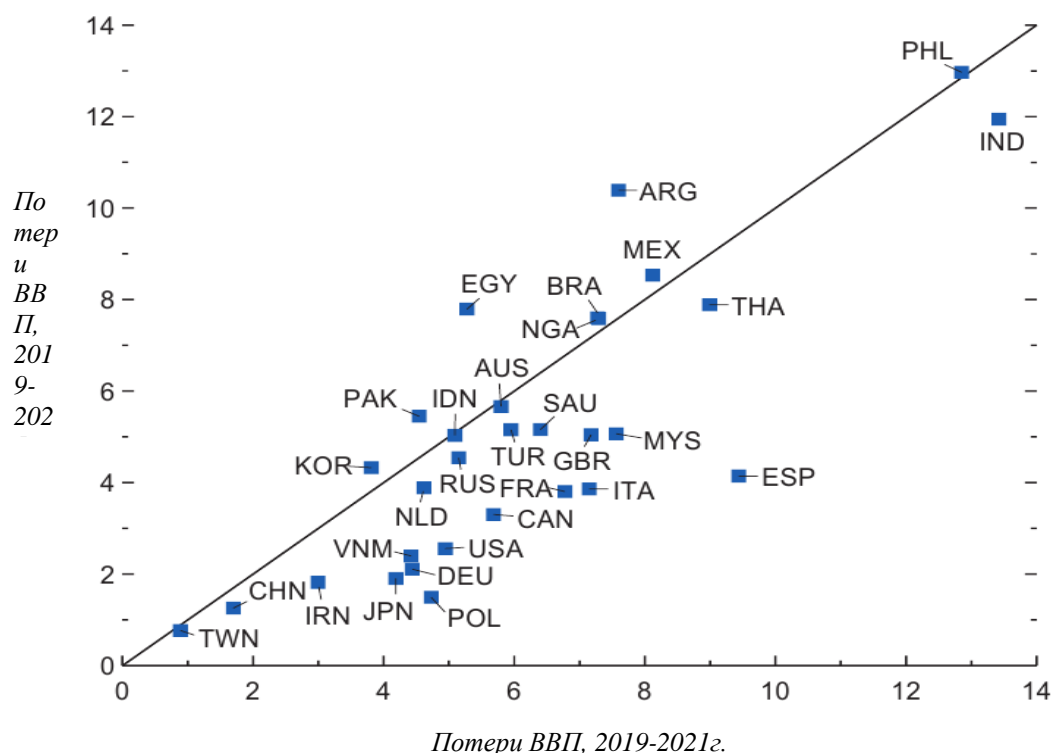


Рисунок 1.4 – Прогноз потерь валового внутреннего продукта в странах мира до 2025 г. [180 с. 35]

Согласно мнению экспертов Международного валютного фонда в ближайшей перспективе (до 2025 г.) как страны с развитой экономикой, так и с развивающейся постепенно будут приближаться к макроэкономическим показателям, которые были спрогнозированы еще до пандемии коронавируса. При этом, несмотря на замедление экономического роста стран в среднем на 3,5 % (согласно [180]), сфера услуг продолжает показывать преимущественно положительную динамику темпов развития.

Такая ситуация сложилась на фоне пересмотра концептуальных основ работы субъектов сферы услуг, в первую очередь организационных, методических и технических. Примечательно, что валовый внутренний продукт в странах с развивающейся экономикой и низкими доходами населения стремится к прогнозируемым величинам (рис. 1.5), вследствие активной

цифровизации сферы услуг, что уже позволило избежать большинства негативных последствий пандемии, и, в отдельных странах международных санкций.

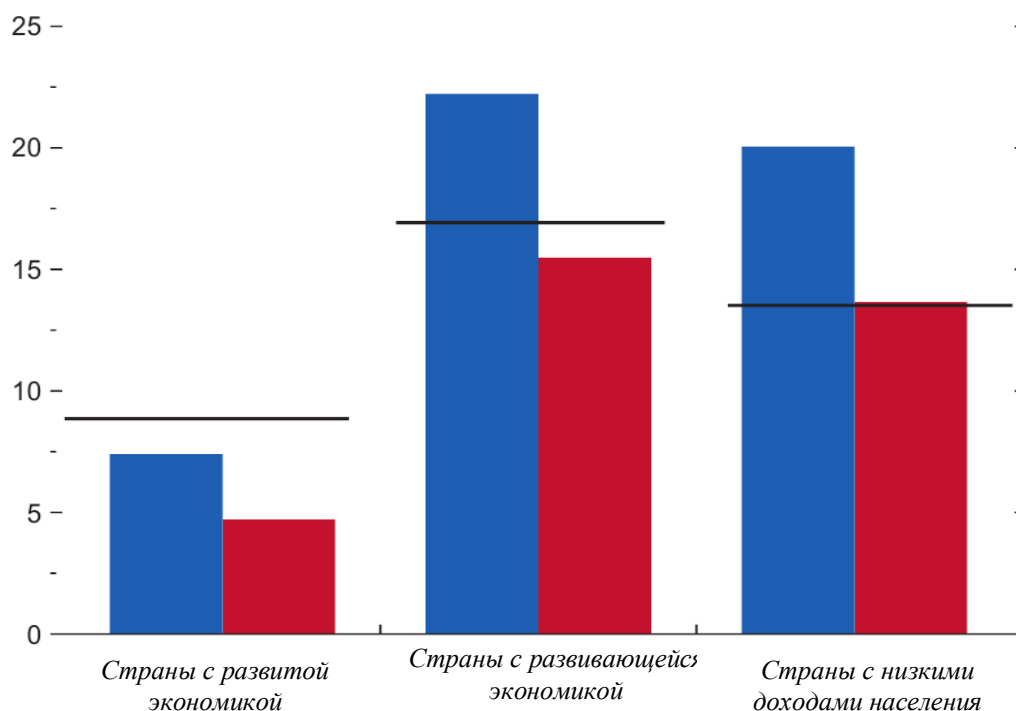


Рисунок 1.5 – Прогноз роста валового внутреннего продукта в странах мира до 2025 г. [180, с. 35]

Очевидно, что необходимость роста валового внутреннего продукта ставит совершенно новые задачи перед всеми отраслями экономики, а особенно сферой услуг еще и условиях цифровизации. Так, «глобальная» цифровизация экономики требует разработки нестандартных концептуальных подходов, механизмов, алгоритмов и моделей развития сферы услуг в целом и аутсорсинговых в частности. Кроме того, современная ситуация сказывается и на преобразовании как классических функций рынка, так и специфических, характерных рынку аутсорсинга.

Если рассматривать рынок в целом, то можно выделить шесть классических его функций (согласно результатам анализа специальной экономической литературы [135-145]):

1. Информационная функция. Для того, чтобы быть конкурентоспособными и производить конкурентоспособный продукт, субъекты предпринимательской деятельности должны обладать большим массивом информации о возникающих потребностях на рынке, о новых научно-технических разработках и т.д. Цифровизация любого рынка в современных условиях предполагает необходимость формирования информации о «состоянии» всех его элементов (спрос и предложение, цена, уровень конкуренции и т.д.).

2. Ценообразующая функция. Здесь следует отметить, что рыночное ценообразование устанавливается не только исходя из себестоимости предлагаемого продукта, но и оказывает непосредственное влияние на соотношение спроса и предложения, а также динамику внедрения цифровых технологий.

3. Регулирующая функция. В зависимости от формирующегося спроса, рынок диктует свои условия: что и в каких количествах необходимо производить или продавать. Так для производителей, например, повышение спроса свидетельствует о необходимости повышения объемов производства или наоборот, при снижении спроса, соответственно снижение объемов производства или закупок. В тоже время цена и качество предлагаемого продукта являются основным критерием выбора покупателей. Следовательно, рынок имеет непосредственное влияние на покупателей, как субъектов рынка. При этом предприятия, которые могут предложить более качественный продукт по низким ценам становятся значительно конкурентоспособными и прибыльными на рынке.

4. Контролирующая функция. Некачественный продукт долго не задерживается в лидирующих позициях и рынок «убирает» недобросовестных субъектов предпринимательской деятельности.

5. Стимулирующая функция. Она подталкивает субъектов рынка, в частности продавцов получать прибыль не только за счет повышения цен

(необоснованный рост цен приводит к снижению спроса), а за счет расширения ассортимента, внедрения новых передовых технологий и т.д.

6. Посредническая функция. В современных рыночных условиях целесообразно ее назвать, как партнерская функция, так как для эффективного функционирования субъекты рынка выбирают партнеров самостоятельно. Так, например, одни могут выбрать надежного поставщика с качественным и недорогим сырьем, в то время как покупатель может выбрать себе продавца, который сможет удовлетворить все его потребности.

Что касается непосредственно функций рынка аутсорсинговых услуг, то опираясь на вышесказанное можно выделить следующие:

1) правовая функция (любой вид предпринимательской деятельности, в том числе и оказание аутсорсинговых услуг должен осуществляться в правовом поле, регулироваться законодательными актами, что способствует легитимности взаимоотношений субъектов рынка);

2) экономическая функция (объединяет в себе большую часть классических функций рынка и способствует оказанию аутсорсинговых услуг разных форм и видов как на микро-, так и на макроуровнях с целью повышения их рентабельности, конкурентоспособности и эффективности);

3) социальная функция (через данную функцию рынок дифференцирует субъектов аутсорсинговых услуг, посредством предоставления им возможности для достижения социальной справедливости в национальной экономике);

4) психологическая функция (осуществление аутсорсинговых услуг субъектами рынка способствует формированию определенных психологических условий, которые, например, создают атмосферу их необходимости и актуальности для всех предприятий, которые стремятся к развитию).

Значительное влияние на структуру и содержание элементов концептуального подхода к развитию рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики оказывают: конъюнктурные изменения на рынках

товаров, работ, услуг; инфляция и рост цен на интеллектуальные услуги; государственная политика в сфере услуг; квалификация и опыт работников аутсорсинговых фирм, а также их умение грамотно и эффективно применять современные цифровые технологии.

Здесь важно подчеркнуть, что именно квалификация и опыт работников аутсорсинговых фирм напрямую влияют на эффективность реализации разрабатываемого нами концептуального подхода. Цифровизация экономики приводит к необходимости пересмотра функций отдельных работников, что нередко приводит к росту их значимости для функционирования того или иного субъекта предпринимательской деятельности.

Так, если рассматривать работников аутсорсинговых фирм, то для выполнения их должностных обязанностей заказчик услуг должен предоставить информацию не только о свершившихся фактах хозяйственной деятельности, но продемонстрировать их влияние на текущее положение дел. На основании такой информации работник аутсорсинговой фирмы сможет, как минимум, успешно реализовать методологию моделирования бизнес-процессов, адаптировать пути повышения уровня экономической безопасности, оптимизировать инструменты стратегирования с учетом перспективных направлений деятельности заказчика услуг.

Именно поэтому для реализации вышесказанного, по нашему мнению, концептуальный подход к развитию рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики должен базироваться как на фундаментальных положениях экономической теории, региональной экономики, так и ориентироваться на современный вектор «поддержки» эпистемологической целостности исследуемой проблематики при помощи мультипредметных теорий. Речь идет о том, что элементы теоретического блока разрабатываемого нами концептуального подхода, который представлен на рисунке 1.6, должны отражать современные тенденции развития экономической науки, наряду с «поддержанием» четкой объектно-субъектной логики через призму цели и задач, функций и принципов.

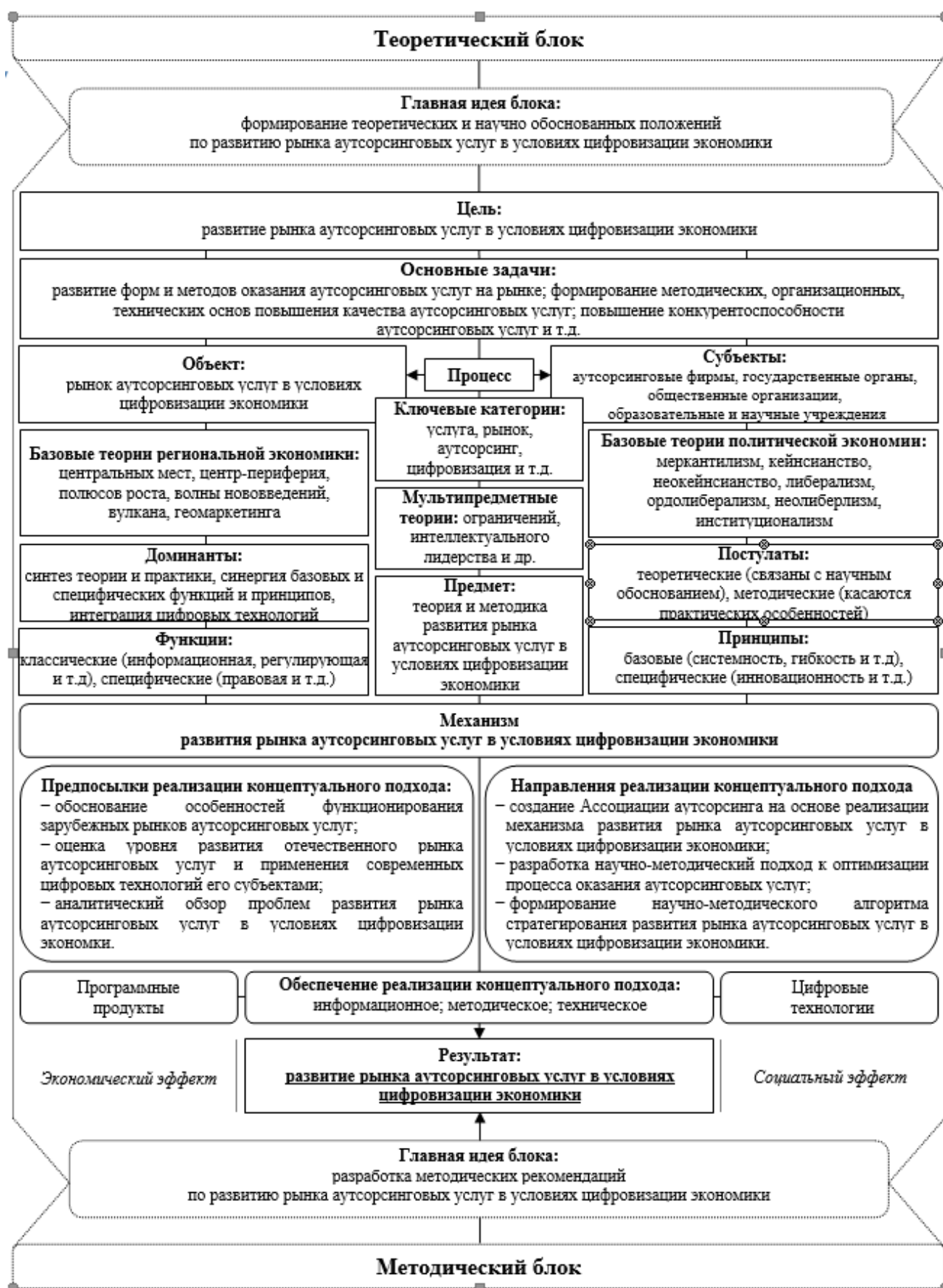


Рисунок 1.6 – Концептуальный подход к развитию рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики (авторская разработка)

В тоже время такая структура и содержание теоретического блока концептуального подхода подчёркивает его научную обоснованность и является фундаментом для реализации его методического блока, основу которого, по нашему мнению, должен составлять соответствующий механизм.

Однако сложно говорить о реализации, указанного на рисунке 1.6. механизма, без определения ряда принципов, на которых должен базироваться концептуальный подход к развитию рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики. При этом, мы склонны полагать, что речь должна идти как о базовых принципах развития рынка аутсорсинга (своего рода, классических и универсальных для сферы услуг), так и о специфических.

Акцентируя внимание на базовых принципах формирования и развития рынка аутсорсинговых услуг (табл. 1.6), нельзя не обратить внимание на невозможность их адаптации к целям и задачам развития их заказчика, что особенно необходимо для предприятий, учитывающих тенденции цифровизации экономики.

Таблица 1.6 – Базовые принципы развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики (составлено автором на основе [135-165, 181-193])

<b>Принцип</b>	<b>Сущностная характеристика</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
Единство теории и практики	Означает, что любое управленческое решение должно соответствовать логике, принципам и методам развития рынка аутсорсинговых услуг и решать их практические задачи
Сопоставимость принимаемых решений при анализе их вариантов	Принцип предполагает, что альтернативные варианты управленческих решений по внедрению и использованию аутсорсинговых услуг относительно других вариантов их принятия должны сводиться к сопоставимому виду по параметрам времени, количеству, качеству, возможного риска, реалистичности, определенности / неопределенности, масштабу, и т.п. Выбор наиболее эффективного варианта должен производиться с учетом специфики деятельности заказчика аутсорсинговых услуг
Системность	Предполагает рассмотрение какого-либо объекта как системы. Системный подход позволяет учитывать все взаимосвязи в системе функционирования рынка



Продолжение таблицы 1.6

1	2
Системность	аутсорсинговых услуг и позволяет взвешивать все факторы и направлять механизм принятия управленческих решений и достижения поставленных целей
Научная обоснованность	При формировании системы управления и функционирования рынка аутсорсинговых услуг данный принцип предполагает учет всех экономических законов и методов моделирования, которые способствуют повышению стабильности развития рынка
Целевая направленность	Принцип указывает на то, что предлагаемые программы повышения конкурентоспособности предприятия должны соответствовать целям его конкурентной стратегии
Рыночная ориентация	При данном принципе развитие предприятия зависит от возможностей, возникающих во внешней среде, т.е. развитием спроса и потребностями рынка
Сохранение и развитие конкурентных преимуществ	Данный принцип предполагает выявление сильных и слабых сторон предприятия, что дает возможность затем формировать эффективную конкурентную стратегию и соответственно добиваться возможных преимуществ предприятия в той или другой сфере деятельности по сравнению с конкурентами
Этапность	Сущность данного принципа заключается в том, что процесс разработки и реализации стратегий предприятия, способствующих повышению его конкурентоспособности и эффективной деятельности, должен быть регламентирован как процедурно, так и во времени.
Гибкость	Данный принцип предполагает, что в случае каких-либо изменений параметров рынка аутсорсинговых услуг и появления потенциально-возможных угроз, у субъектов рынка есть возможность стратегического «маневрирования»

В свою очередь, всю совокупность предлагаемых нами специфических принципов развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики целесообразно агрегировать в следующие:

- 1) принцип производственного усиления:
  - предполагает наличие соответствующих методик и оборудования, которые могут быть реализованы при оказании аутсорсинговых услуг;

- ориентирует на расширение спектра аутсорсинговых услуг для выхода на новые рынки и систематической адаптации к изменяющимся условиям хозяйствования;

2) принцип инновационности:

- предполагает безусловную необходимость синхронного инновационного развития всех участников рынка аутсорсинговых услуг (использование инновационных технологий, методов, методик, механизмов, инструмента);

- ориентирует на активное развитие инновационных технологий и предусматривает их повсеместное использование и владение всеми субъектами рынка аутсорсинговых услуг;

3) принцип кооперации:

- предполагает постоянное совместное изучение субъектами рынка аутсорсинговых услуг возможностей кооперации – проведение тренингов и бизнес-консультаций, круглых столов, семинаров, конференций и т.п.;

- ориентирует на необходимость разработки совместных программ, проектов, дорожных карт развития рынка аутсорсинговых услуг, в т.ч. с государственными органами.

Рассмотренные выше функции и принципы развития рынка аутсорсинговых услуг, по нашему мнению, должны быть положены в основу формирования соответствующих постулатов, которые являются определённого рода утверждениями или суждениями, принимаемыми за истину. Следует отметить, что именно с помощью постулатов осуществляется интеграция базовых теорий политической экономики и региональной экономики с мультипредметными теориями в единый концептуальный подход к развитию рынка аутсорсинговых услуг.

Так, к теоретическим постулатам развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики можно отнести следующие: 1) логика аутсорсинговых услуг определяет их формы, виды и методы реализации; 2) теоретическая база развития рынка аутсорсинговых услуг создается под влиянием синтеза, синергии и интеграции соответствующих научных теорий и

практической деятельностью в современных реалиях функционирования рынка.

Что касается методологических постулатов формирования рынка аутсорсинговых услуг, то к таковым отнесём: 1) интересы заказчиков аутсорсинговых услуг и лиц их оказывающих должны совпадать; 2) методы осуществления аутсорсинговых услуг должны быть унифицированы и регламентированы с учетом особенностей цифровизации экономики; 3) методы осуществления аутсорсинговых услуг должны постоянно совершенствоваться, в связи с быстроразвивающейся экономикой в условиях цифровизации.

Однако, если постулат связан с определенным утверждением или суждением, то доминанта, как общеизвестно, это основная господствующая идея или характерная особенность изучаемого объекта. В такой интерпретации возникает необходимость выделения доминант развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики.

Одной из ключевых доминант в исследуемой нами проблематике является синтез теории и практики, что отражается на цели и задачах развития рынка аутсорсинговых услуг. При этом следует обозначить, что поставленные цели и задачи дают стратегическую направленность развития рынка аутсорсинговых услуг и позволяют выявить возможные скрытые ресурсы субъектов.

Следующей доминантой, которую можно выделить в ходе исследования, является синергия базовых функций, а также принципов развития рынков со специфическими, касающимися непосредственно аутсорсинговых услуг. Синергия в развитии рынка аутсорсинговых услуг связана с выгодами, которые возможно получить путем комбинирования нескольких форм аутсорсинга таким образом, чтобы эффективность и рентабельность полученной комбинации была выше, чем реализации их по отдельности.

Что касается интеграции цифровых технологий в аутсорсинговые услуги, как доминанты развития соответствующего рынка, то здесь следует отметить, что в основу разработки и построения любых механизмов в исследуемой

проблематике должны быть положены программные продукты (1С: Предприятие, Oracle, ARIS Business Performance Edition и т.п.) и цифровые технологии (интернет-технологии, технологии наземной связи и т.п.).

Следует отметить, что реализация указанных постулатов, доминант и специфических принципов развития рынка аутсорсинговых услуг в полной мере отвечает современным тенденциям цифровизации экономики, которая происходит крайне динамично. Это обусловлено широчайшим использованием информационных технологий в различных отраслях. Значительные изменения претерпевает организация предпринимательской деятельности, для ведения которой необходимо внедрение цифровых технологий в те или иные бизнес-процессы и бизнес-модели.

Уже сейчас многие, преимущественно зарубежные аутсорсинговые фирмы, расширяют спектр своих услуг за счет адаптации различных технологий, таких как Artificial Intelligence, Clouds, Big Data Analytics, реализация которых позволяет существенно оптимизировать процессы управления их клиентов. Акцентируем внимание на том, что, например, мировой оборот, связанный с использованием технологии Artificial Intelligence, возрастет с 3,2 млрд долл. США в 2016 г. до 89,8 млрд долл. США в 2025 г. При этом 47% оборота придется на долю аутсорсинговых и консалтинговых фирм США и Канады и будет служить основой для создания экосистем в сфере услуг [194].

При этом, по нашему мнению, механизм, который направлен на развитие аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики, должен предполагать создание их экосистемы, объединяющей макро-, мезо- и микроуровни экономики. Трудно поспорить с тем, что такой механизм отражает современное положение дел в сфере услуг, так как в последние годы наблюдается крайне динамичное перераспределение трудовых ресурсов на макро- и мезоуровнях экономики (рис. 1.7).

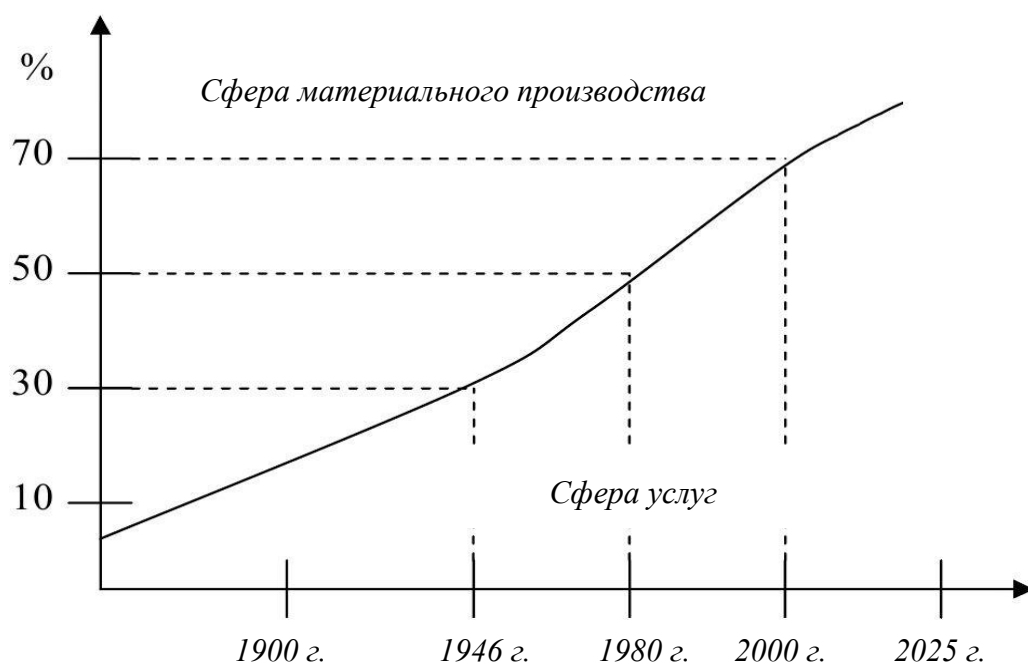


Рисунок 1.7 – Перераспределение трудовых ресурсов из сферы материального производства в сферу услуг в экономически развитых странах мира [195]

По данным ЮНЕСКО [195] уже сейчас более половины всего занятого населения наиболее развитых государств мира непосредственно или опосредованно участвуют в предоставлении тех или иных услуг. Такое перераспределение трудовых ресурсов привело к нехватке квалифицированных работников в промышленности, сельском хозяйстве. Одной из причин перераспределения трудовых ресурсов в сферу услуг является гораздо меньшая трудоемкость работы и большая оплата труда, чем в материальном производстве.

Для преодоления сложившейся ситуации, механизм развития аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики, выступая основой соответствующего концептуального подхода, должен быть ориентирован на максимальное количество отраслей экономики и быть, своего рода, универсальным инструментом повышения, в конечном итоге, валового внутреннего продукта страны или региона.

Кроме того, логика реализации концептуального подхода к развитию рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики наряду с разработкой указанного выше механизма, предполагает:

- создание Ассоциации аутсорсинга на основе реализации механизма развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики;
- разработка научно-методического подхода к оптимизации процесса оказания аутсорсинговых услуг;
- формирование научно-методического алгоритма стратегирования развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики.

Другими словами, речь идет о формировании информационного, методического и, соответственно, технического обеспечения реализации концептуального подхода к развитию рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации. На это непосредственно направлен методический блок разработки. Такая его структура и содержание имеет ряд особенностей.

Первая. Направлена на достижение четкого практического результата, так как позволяет сосредоточить внимание субъектов реализации концептуального подхода на актуальных проблемах развития рынка аутсорсинговых услуг. Однако зачастую государственные органы в ходе своей деятельности не в полной мере учитывают проблемы функционирования рынков сферы услуг, что крайне негативно сказывается на общей динамике развития социально-экономических отношений. Это, как правило, происходит из-за отсутствия комплексных концептуальных подходов к развитию рынков услуг.

Вторая. Позволяет сформировать устойчивую взаимосвязь между всеми разработками по развитию рынка аутсорсинговых услуг, а также предопределить их взаимообусловленность. Это связано с тем, что каждая разработка логически обуславливает необходимость дальнейших действий по развитию непосредственно рынка аутсорсинговых услуг, а результат ее реализации может

служить предпосылкой для формирования новых или модернизации существующих механизмов, моделей, алгоритмов.

Третья. Сосредоточивает внимание на реализации механизмов, моделей, алгоритмов, направленных на достижение единой цели, а на дальнейшую постановку новых разрозненных задач. Очевидно, что процесс развития рынка аутсорсинговых услуг начинается с идентификации и оценки значимости проблем, особенно тех, которые невозможно решить силами только одних субъектов экономики (например, только аутсорсинговых фирм). При этом иногда, как это было в период пандемии, возникают принципиально новые проблемы, которые не всегда решаются даже совместными усилиями субъектов экономики. Это подчёркивает актуальность механизмов, моделей, алгоритмов, которые не только взаимообусловлены, но и являются логическим продолжением друг друга.

Четвертая. Формирует в сознании субъектов экономики понимание того, что если до реализации концептуального подхода процесс развития рынка аутсорсинговых услуг не казался возможным, то в поле формирования его теоретико-методических основ он открывает совершенно новые перспективы. Чем больше субъектов экономики будет осознавать тот факт, что развитие рынка аутсорсинговых услуг может существенно повлиять на макроэкономические показатели и, как следствие, на качество жизни населения, тем эффективней будут механизмы, модели, алгоритмы, а также результаты их реализации.

Пятая. Ориентирует на разработку других механизмов, моделей, алгоритмов, которые могут быть реализованы в сфере других услуг, например, консалтинга и аутстаффинга. Так, решение проблем развития рынка аутсорсинговых услуг в рамках предложенного нами концептуального подхода неизбежно затронет и другие рынки услуг. Такая ситуация исключительно положительно скажется на развитии экономики, а похожие и «универсальные» разработки и рекомендации могут быть применены и модернизированы в уже других ее отраслях для достижения определенного эффекта.

Здесь стоит отдельно обратить внимание на экономическом и социальном

эффекте от реализации разработанного концептуального подхода к развитию рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики.

Так, экономический эффект: для заказчиков аутсорсинговых услуг связан с повышением конкурентоспособности, рентабельности и эффективности работы, что достигается путем сосредоточения на основных (ключевых) направлениях деятельности; для исполнителей аутсорсинговых услуг (аутсорсинговых фирм) связан с получением прибыли и оптимизацией расходов, путем разработки унифицированных методик, которые могут быть применимы для предприятий разных отраслей экономики или достаточно легко адаптированы к ним.

В свою очередь, социальный эффект от развития рынка аутсорсинга определяется как общий положительный результат, который получают субъекты как в процессе оказания / получения тех или иных услуг, так и при дальнейшем использовании полученных результатов. К социальному эффекту можно отнести улучшение инвестиционной привлекательности заказчика аутсорсинговых услуг, формирование надежных партнерских отношений между субъектами рынка, повышение уровня квалификации работников (и заказчиков услуг и аутсорсинговых фирм).

Другими словами, экономический и социальный эффект от развития рынка аутсорсинговых услуг неизбежно касается не только предприятий, аутсорсинговых фирм и / или их сотрудников, но и способствуют развитию региона в целом, особенно в условиях цифровизации экономики. При этом именно развитие рынка аутсорсинговых услуг будет способствовать внедрению прогрессивных инновационных технологий, а также улучшению интеграционных процессов и связей субъектов экономики Донецкой Народной Республики.

Таким образом, результаты анализа фундаментальных теорий политической экономии, а также интеграция положений современных мультипредметных научных теорий, касающихся обоснования особенностей и логики формирования рынков услуг позволили сформировать структуру



концептуального подхода к развитию рынка аутсорсинга в условиях цифровизации экономики. Взаимодействие элементов в предложенном концептуальном подходе в рамках двух взаимообусловленных блоков (теоретическом и методическом) подкреплено обоснованным с позиций теории и практики выделением соответствующих постулатов и доминант. Реализация концептуального подхода к развитию рынка аутсорсинга в условиях цифровизации экономики направлена на: формирование экосистемы аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики; разработку методик предоставления аутсорсинговых услуг на основе методологии Lean Six Sigma; стратегирование развития рынка аутсорсинговых услуг в рамках государственно-частного партнёрства.

### **Выводы по разделу 1**

Результатом исследования теоретических основ развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики являются следующие выводы.

1. Обоснованы теоретические особенности, а также определены практические преимущества и недостатки современных подходов к пониманию сущности аутсорсинговых услуг. Для этого были выделены функциональный, ресурсный, деятельностный, процессный, партнёрский, ситуационный подходы, результаты исследования сущности которых были положены в основу предложенной дефиниции понятия «аутсорсинг». В свою очередь, аргументации видов и форм аутсорсинговых услуг, предшествовала констатация их преимуществ в современных рыночных условиях. Логическим следствием исследования теоретического базиса аутсорсинговых услуг стала разработка соответствующей композиционной модели, которая гармонично объединила в себе ключевые функции управления и бизнес-процессы, основные формы, виды, подходы к пониманию сущности аутсорсинга.

2. Исследована эволюция аутсорсинговых услуг, вследствие чего были сформированы ее три этапа (возникновения, развития, становления), в рамках каждого из которых выделены подходы к пониманию сущности аутсорсинга, доминирующие в конкретных исторических условиях. При этом четко разграничено интеллектуальное и социальное пространство развития аутсорсинга. Следствием этого стала разработка дискурсивного поля эволюции аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики, структурный и содержательный базисы которого раскрывают особенности каждого ее этапа через призму ключевых событий и процессов.

3. Разработан концептуальный подход к развитию рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики, в основу которого положены результаты анализа фундаментальных теорий политической экономии, а также интеграция положений современных мультипредметных научных теорий, касающихся обоснования особенностей и логики формирования рынков услуг. Структуру предложенного концептуального подхода отличает выделение теоретического и методического блоков, систематизирующих элементы в зависимости от их целевой направленности (теоретической или эмпирической) и смысловой нагрузки. Реализация предложенной разработки направлена на: создание Ассоциации аутсорсинга на основе реализации механизма развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики; разработку научно-методического подхода к оптимизации процесса оказания аутсорсинговых услуг; формирование научно-методического алгоритма стратегирования развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики.

Основные результаты исследования представлены в работах [196-203].

## РАЗДЕЛ 2

# ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА АУТСОРСИНГОВЫХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

### 2.1 Анализ особенностей функционирования зарубежных рынков аутсорсинговых услуг

На глобальном и региональном уровнях рынок аутсорсинговых услуг трансформируется. Внедряя новые технологии, отрасль переходит от чисто экономической модели эффективности к новым инновационным моделям создания ценности. Эта технологическая трансформация открывает значительные возможности для потенциального воздействия и роста отрасли.

Предоставление аутсорсинговых услуг в современном бизнесе является обычной практикой в деятельности компаний во всем мире. В свою очередь, благодаря интенсивно развивающимся технологиям электронной коммерции и цифровизации, аутсорсинг бизнес-процессов стал менее трудоемким и более простым в управлении.

Рынок аутсорсинговых услуг демонстрирует рост. За последние 40 лет рынок аутсорсинговых услуг во всем мире полностью изменил и улучшил методы работы предприятий, организаций, учреждений. От использования эффекта масштаба до объединения ресурсов и экспертных знаний предприятия и органы власти теперь могут предоставлять услуги, которые раньше были недоступны, гораздо быстрее и экономичнее.

Так, например, по данным Grand View Research общая стоимость аутсорсинговой отрасли во всем мире достигнет 405,6 млрд долл. к 2027 г. [204]. Данный прогноз роста рынка аутсорсинговых услуг является достаточно достоверным с учетом показателей деятельности крупнейших консалтинговых и аутсорсинговых компаний мира (табл. 2.1).

Таблица 2.1 – Показатели деятельности 5 крупнейших консалтинговых и аутсорсинговых компаний мира (составлено автором на основе [205])

<b>Компания компании</b>	<b>Выручка, млрд долл.</b>	<b>Рыночная капитализация млрд долл.</b>	<b>Стоимость активов, млрд долл.</b>	<b>Общее количество сотрудников, чел.</b>	<b>Направление деятельности</b>
IBM	76,5	105,66	153,4	383800	аутсорсинг бизнес-процессов
Deloitte	47,6	47,6	н/д	330000	аудиторские, консалтинговые, налоговые и консультационные услуги
Accenture	44,7	159,85	33,5	492000	консалтинговые, технологические и операционные услуги
Synnex	23,8	4,6	11,7	225000	аутсорсинг бизнес-процессов
Tata Consultancy Services	22,1	100,7	16	446675	аутсорсинг бизнес-процессов

Компания IBM является крупнейшей аутсорсинговой компанией в мире (при выручке в 76,5 млрд долл. и рыночной капитализации в 105,66 млрд долл.) в 2020 г. Далее следует Deloitte с выручкой в 47,6 млрд долл., а на третьем месте Accenture с выручкой в 44,7 млрд долл. [205].

Согласно проведенному Statista исследованию, проранжированы страны по степени привлекательности для аутсорсинга бизнес-услуг в 2021 г. (рис. 2.1). Страны оценивались по 4 направлениям: финансовая привлекательность; навыки и доступность персонала; деловая среда и цифровой отклик.

Квалифицированный персонал, огромное количество доступных работников и финансовая привлекательность – все эти факторы делают Индию наиболее привлекательным местом для аутсорсинга с результатами 2,83 и 2,18 баллов по финансовой привлекательности, навыкам и доступности персонала

соответственно [206]. В направлении цифрового отклика Индия набрала 0,91 балла, в то время как у США был результат 1,15.

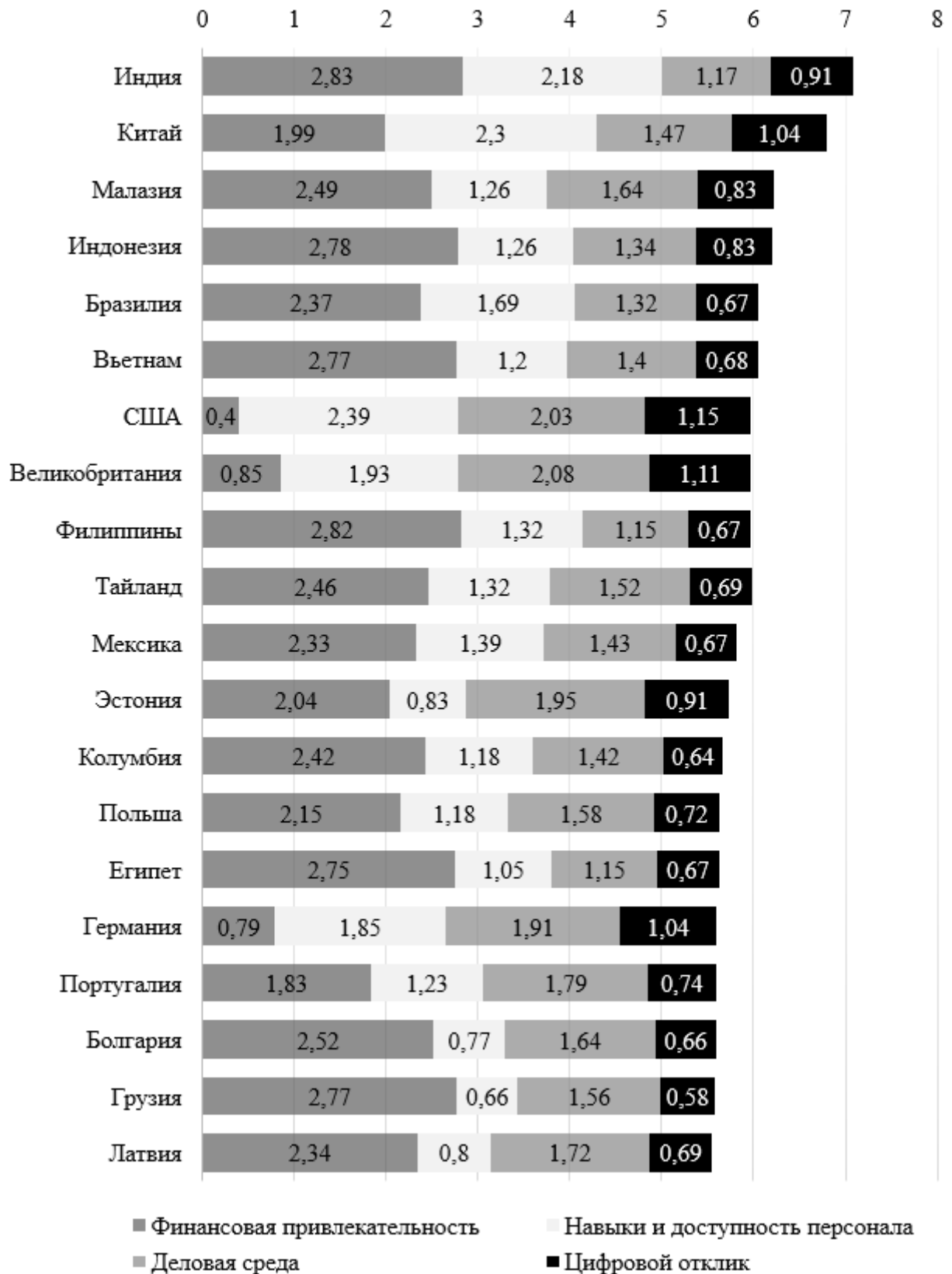


Рисунок 2.1 – Рейтинг стран по степени привлекательности для аутсорсинга бизнес-услуг (составлено автором на основе [206])

Нельзя не подчеркнуть, что именно на индийском рынке работники аутсорсинговых фирм получают не менее 20 долл. в час. В то время как в западных странах работники получают от 70 до 150 долл. в час. Привлекательность Индии заключается не только в низкой оплате труда работников аутсорсинговых фирм, но и в возможности нанимать сразу полностью сформированные команды, включая менеджеров проектов и разработчиков, а также весь персонал. Круглосуточная работа благодаря разнице в часовых поясах является важным преимуществом, поскольку позволяет компании иметь две или более команд по всему миру в режиме онлайн без перерыва и удваивать время работы [207].

В свою очередь, согласно *Outsourcing to China*, в настоящее время в Китае насчитывается более 6600 аутсорсинговых фирм [208]. Все эти компании предлагают услуги иностранному бизнесу. Одним из факторов, подталкивающих Китай развивать рынок аутсорсинговых услуг, является разница в заработной плате по сравнению с Индией, прежде всего, из-за низких затрат на ручной труд и производственный аутсорсинг. Разрыв в заработной плате, например, в сфере ИТ не столь заметен, поскольку зарплаты постоянно растут [208].

Тенденции на рынке аутсорсинговых услуг на Филиппинах продемонстрировали, что в 2022 г. потребность в работниках среднего и высококвалифицированного звена возросла на 73 % от общего количества рабочих мест в сфере информационных технологий. Например, в 2021 г. по сравнению с 2020 г. количество рабочих мест выросло на 5,8%, с 1,23 млн чел. до 1,3 млн чел. [209].

Бразилия обладает ИТ-инфраструктурой с 90 технопарками и высокой плотностью исследовательских центров и технологических компаний. Правительство также предлагает налоговые льготы предприятиям, работающим над технологическими инновациями, способствуя улучшению ИТ-инфраструктуры и снижению затрат на программные проекты.

В Бразилии в последние годы насчитывается около 470 тыс. разработчиков программного обеспечения со средней почасовой ставкой разработчика от 25 до 80 долл. [210].

Затраты на рабочую силу во Вьетнаме на 90% меньше, чем в США, следовательно, больше средств выделяется на развитие и меньше бюджета тратится на наем аутсорсинговых фирм. Например, цена найма оффшорного разработчика программного обеспечения во Вьетнаме колеблется от 10 до 25 долл. в час, в то время как в Китае она составляет 18-50 долл. в час (для младшего уровня). В других странах Юго-Восточной Азии базовая заработная плата выше: средняя зарплата в Таиланде колеблется от 13 до 40 долл. в час, на Филиппинах – от 17,5 до 42,5 долл. в час.

В целом текучесть кадров компаний во Вьетнаме, связанных с ИТ, составляет менее 5%, в то время как во многих других странах, таких как Индия, этот показатель может составлять 10% или даже выше [211].

В 2020 г. общий доход мексиканского сектора аутсорсинговых услуг составил 12,9 млрд долл. С 2023 г. ожидается рост выручки от 6,34% в год при прогнозируемой стоимости рынка в 14 млрд долл. к 2027 г.

Надежные резервы специалистов Мексики – это то, на что американские компании обращают внимание при аутсорсинге разработки программного обеспечения. Статистика показывает, что ежегодно в Мексике выпускается более 100 тыс. инженеров, что добавляет к огромному кадровому резерву работников в сфере ИТ-аутсорсинга в 200 тыс. человек и более [212].

Имея на рынке почти 430 тыс. ИТ-специалистов, Польша располагает крупнейшим пулом ИТ-экспертов в Центральной и Восточной Европе. Такое количество ИТ-экспертов обеспечивает высокое качество предоставляемых аутсорсинговых услуг. Польша неизменно входит в тройку стран с лучшими программистами в мире.

Еще одной особенностью рынка аутсорсинговых услуг Польши является то, что польские поставщики ИТ-услуг должны соблюдать строгие меры кибербезопасности и защиты данных, предусмотренные членством страны в

Европейском Союзе. Согласно Глобальному индексу подверженности кибербезопасности Польша относится к странам с низким уровнем риска [213].

Общая стоимость рынка аутсорсинга бизнес-процессов в 2018 г. в Великобритании составила 2,7 млрд. фунтов стерлингов. Тем временем правительственный опрос, проведенный в 2019 г., показал, что 48% британских стартап-компаний передали часть своих услуг на аутсорсинг из-за нехватки обученного внутреннего персонала. Более того, 30% используют эту практику для достижения лучших результатов. Кроме того, в 2022 г. почти треть предприятий в Великобритании пользовалась услугами аутсорсинга [214].

Колумбия занимает третье место по численности рабочей силы в Южной Америке, после Бразилии и Мексики, с населением в 23 млн человек. Около 600 тыс. из них работают в колл-центрах и аутсорсинговых компаниях по всей стране. Колумбия предоставляет мировым фирмам доступ к огромному количеству рабочей силы, находящейся в нескольких милях от США [215].

В Таиланде самая дешёвая рабочая сила в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Средняя годовая зарплата сотрудника составляет 35,8 тыс. долл. Менеджер IT-проекта с более чем десятилетним опытом работы в США, как правило, имеет среднюю годовую зарплату в размере 102 тыс. долл. С другой стороны, тайские менеджеры IT-проектов с таким опытом зарабатывают около 59 тыс. долл.

Однако не высокие затраты не означают низкое качество обслуживания. Обычно исполнители аутсорсинговых услуг в Таиланде предоставляют высококачественные услуги наравне с местными конкурентами из других стран [216].

В Канаде каждый 25-й работник теряет работу из-за аутсорсинга. Канадский рынок труда в основном ориентирован на аутсорсинг в Индии. Основное внимание аутсорсинговые фирмы уделяют услугам по бухгалтерскому сопровождению деятельности их заказчиков. Крупнейшим аутсорсером в стране является банк CIBC, который в среднем за один квартал получает прибыль в размере 1,4 млрд долл. [217, 218].



Кадровый аутсорсинг, как новое направление, находится на подъеме. Около 31% компаний, занимающихся кадровым аутсорсингом, имеют более 5 тыс. сотрудников, а 10% крупнейших из них нанимают более 20 тыс. сотрудников. К основным услугам, предлагаемым большинством организаций, относятся: консалтинг – 45%; администрирование льгот – 36%; отслеживание времени – 24%; страховые услуги – 19%; управление эффективностью – 10%.

Большая часть глобального производственного аутсорсинга осуществляется в Китае, что является следствием низких затрат на рабочую силу и наличия большого количества доступных работников [219].

На сегодняшний день Эстония стала логистическим центром во всей Северной Европе с довольно развитым и разнообразным сектором бизнес-услуг. В аспекте развития информационных технологий страна с таким же успехом может побороться за мировое лидерство. IT-технологии дали значительный толчок росту эстонской экономики и производства, создав уникальные местные условия для разработчиков и владельцев аутсорсингового бизнеса.

Эстонские аутсорсинговые компании получают профессиональные запросы от клиентов, которые находятся в более чем 120 странах мира. При этом более 3700 компаний являются IT-компаниями, базирующимися в Эстонии. Тем не менее, именно в Эстонии расположено большинство аутсорсинговых колл-центров, ориентированных на зарубежное сотрудничество. Специалисты, доступные и востребованные иностранными заказчиками аутсорсинга, прямо сейчас работают над программированием программного обеспечения, созданием баз данных и управлением ими, аналитикой данных, кибербезопасностью, веб-дизайном и другими нишами IT, охватывающими научно-исследовательские отрасли. У них есть официальная специализированная база данных X-Road, которая помогает государственным учреждениям предоставлять цифровые услуги частным компаниям (включая аутсорсинговые организации) [220].

В 2018 г. 37 % малых предприятий по всему миру передавали бизнес-процессы на аутсорсинг, а в 2019 г. данный показатель составил 52%. Две из наиболее востребованных аутсорсинговых областей: бухгалтерское

сопровождение деятельности и индустрия IT-аутсорсинга (по 37%), за которыми следует цифровой маркетинг (34%).

В тоже время, согласно данным фирмы IDAR в последние годы наиболее востребованными являются аутсорсинговые услуги, представленные на рисунке 2.2, среди которых на первое место по популярности выходят IT- услуги.

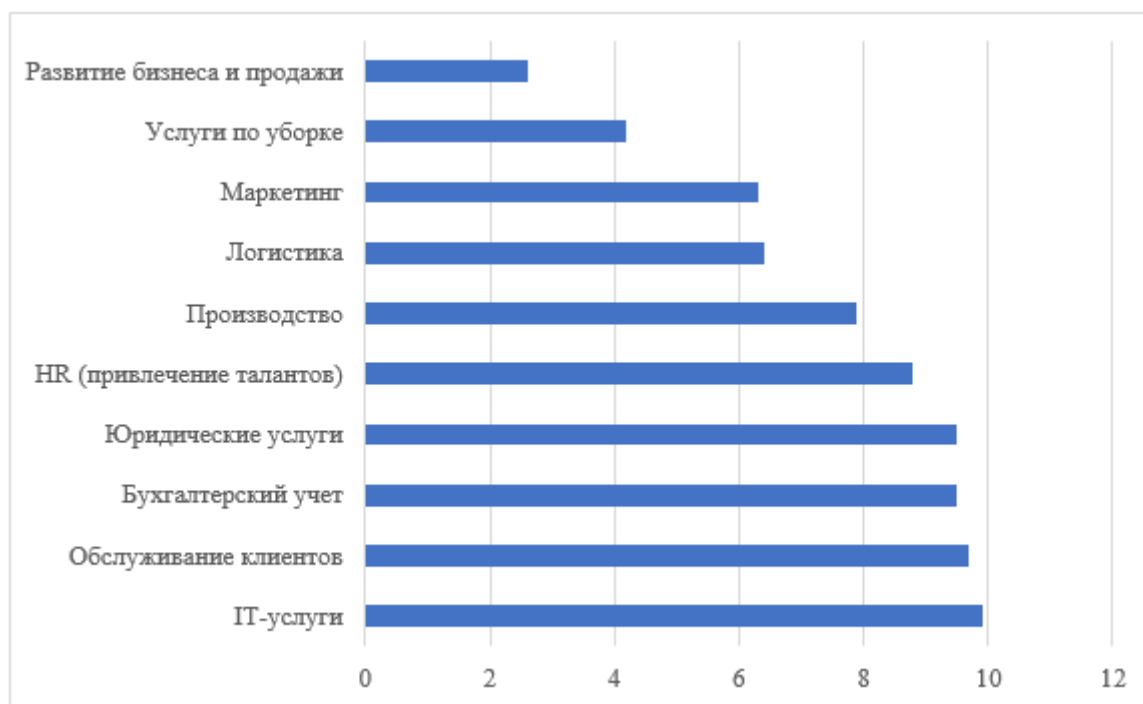


Рисунок 2.2 – 10 наиболее востребованных видов аутсорсинговых услуг в международной практике (составлено автором на основе [221])

Решение об аутсорсинге исходит не только из необходимости сократить расходы, но и повысить эффективность в 24% случаев или привлечь экспертов в 18% случаев. Согласно результатам исследований [222, 223], фирмы, штат сотрудников которых составляет больше пятидесяти человек почти в 66% случаев заключают договора на аутсорсинг. В тоже время практически в два раза меньше (примерно 29% случаев) прибегают к использованию аутсорсинга малые предприятия.

Однако, определить правильный баланс между аутсорсингом и инсорсингом непросто, а появление новых моделей предоставления услуг только усугубляет проблему.

Согласно Deloitte [224], 76% всех опрошенных руководителей компаний еще в 2021 г. указали, что их ИТ-услуги предоставлялись с помощью аутсорсинга (рис. 2.2); 52% руководителей передают свои бизнес-функции на аутсорсинг (рис. 2.3).



Рисунок 2.2 – Результаты опроса руководителей компаний о распределении ИТ-услуг в организации в 2021 г. (составлено автором на основе [224])

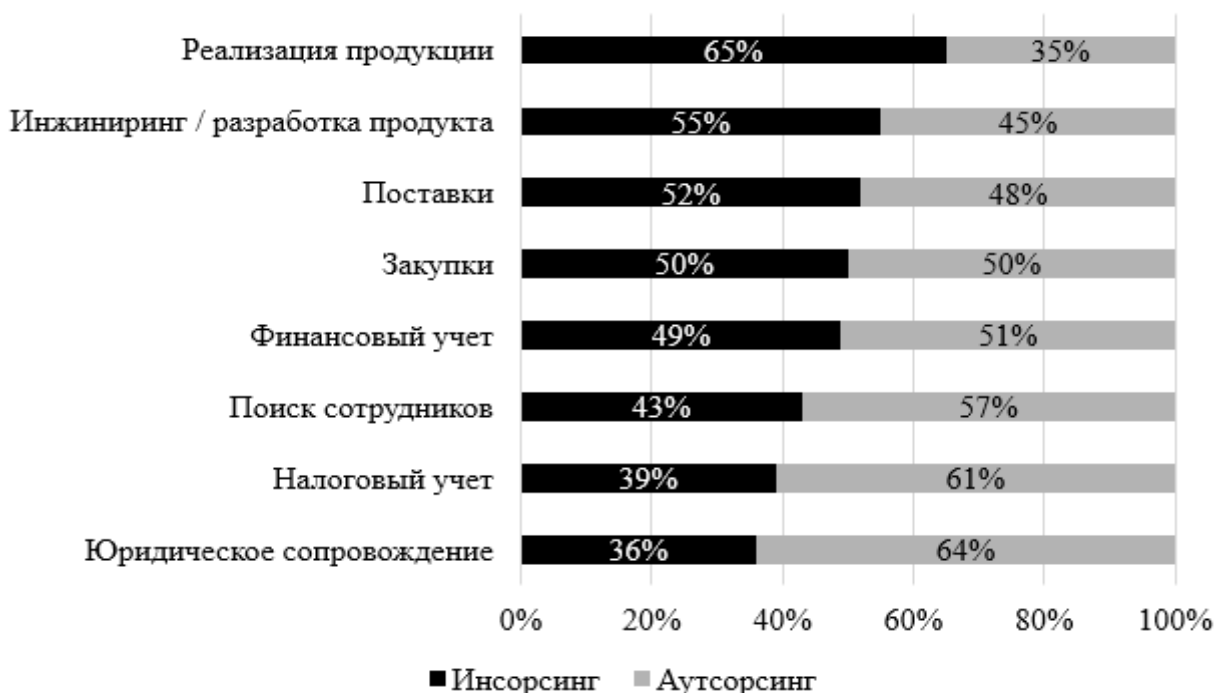


Рисунок 2.3 – Результаты опроса руководителей компаний о распределении бизнес-функций в организации в 2021 г. (составлено автором на основе [224])

Решение о том, какие функции сохранить собственными, а какие передать на аутсорсинг должно обеспечивать баланс между эффективным реагированием на новые способы работы и привлечением, и удержанием существующих в организации талантливых сотрудников.

Так, согласно Deloitte [224], почти половина (48%) опрошенных руководителей указали, что они выполняют бизнес-функции внутри компании. Основные бизнес-операции (например, продажи и инжиниринг / разработка продукта) смещены в сторону стратегии внутреннего поиска, однако, несмотря на зрелость вспомогательных функций сторонних организаций (например, финансы, закупки и цепочки поставок), опрос показывает возможность дальнейшего аутсорсинга этих функций.

У аутсорсинга бизнес-процессов остаются значительные возможности для совершенствования. При этом руководители компаний выбирают разные модели аутсорсинга (рис. 2.4).

Помимо руководства технологиями и процессами, организации используют глубокие отраслевые знания сторонних исполнителей, при этом 45% руководителей компаний указывают, что они используют операционные услуги в связи с изменением нормативных требований [224]. Привлечение высококвалифицированных специалистов, способных к сотрудничеству и инновациям, непосредственно в организацию предоставляет доступ к новым высокотехнологичным возможностям, поддерживая приоритеты расширения рынка и бизнес-модели организаций, и, если они достаточно хорошо интегрированы, им доверяют, помогая ориентироваться в нормативных требованиях, которые исторически сложились внутри организации.

Модель аутсорсинга «управляемые сервисы» по-прежнему рассматриваются как ключ к технологической модернизации и цифровой трансформации. Рынок по-прежнему рассматривает аутсорсинговые услуги как ключевой механизм, отвечающий темпам технологического прогресса.

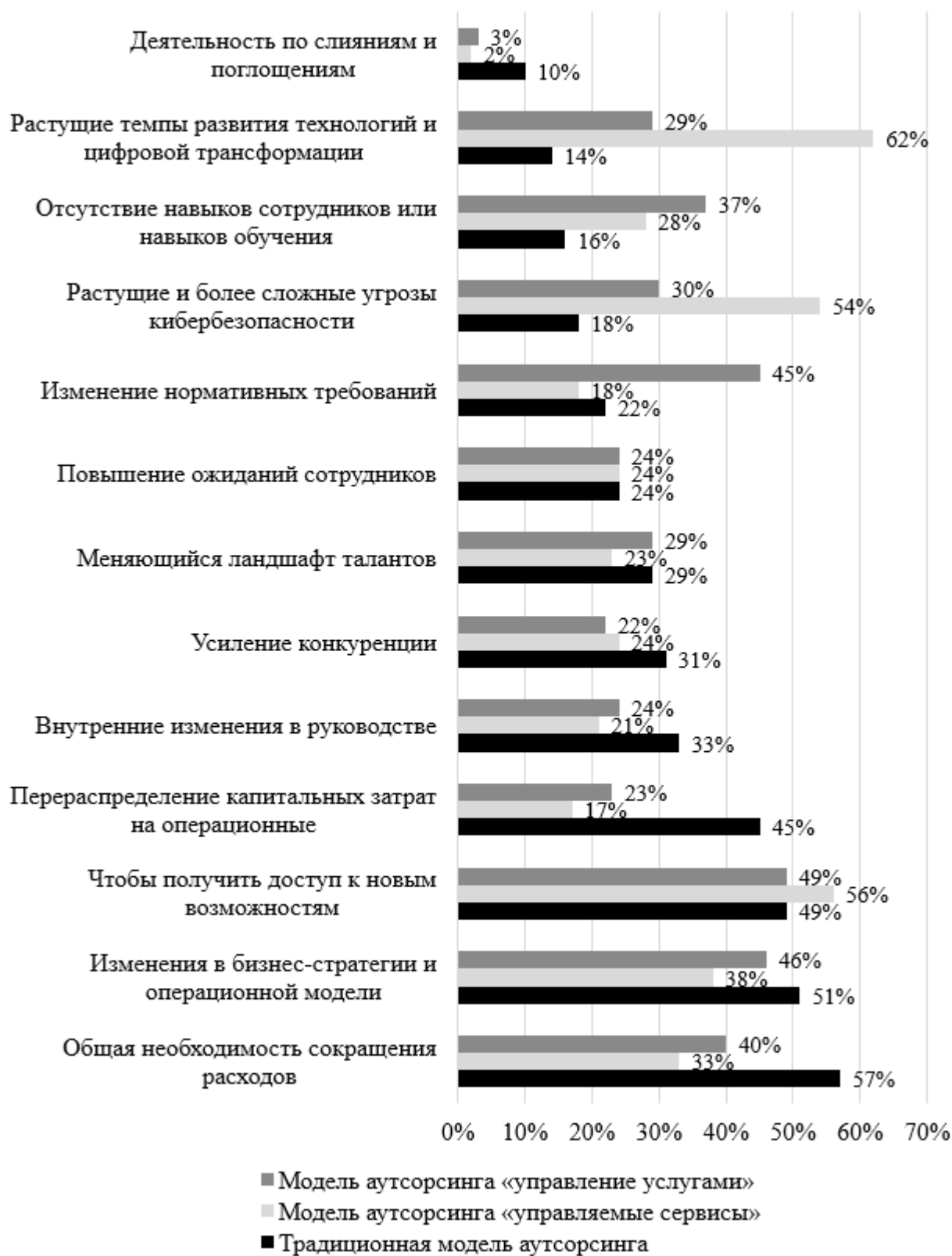


Рисунок 2.4 – Основные движущие силы, лежащие в основе использования каждой модели аутсорсинга компаниями, в 2021 г.

(в % от количества опрошенных) (составлено автором на основе [224])

«Традиционный» аутсорсинг по-прежнему ориентирован на снижение затрат. Около 57% руководителей указывают, что основной движущей силой традиционного аутсорсинга является снижение затрат, как правило, за счет увеличения штата для транзакционного бизнеса и IT-деятельности [224].

Когда предприятию, организации или учреждению нужны навыки, самый простой путь – использовать традиционный аутсорсинг для укрепления своей рабочей силы. Хотя это самый простой путь, он не всегда приносит наибольшую пользу заказчику. Зрелость моделей привлечения сторонних организаций перешла от традиционного аутсорсинга к оплате за результаты вместо оплаты за время (например, управляемые услуги).

Возможности аналитики расширяются благодаря интегрированным экосистемным отношениям. Организации десятилетиями передавали ввод данных и операции на аутсорсинг, но современные ожидания и требования выросли и теперь включают аналитику и генерацию инсайтов (рис. 2.5).

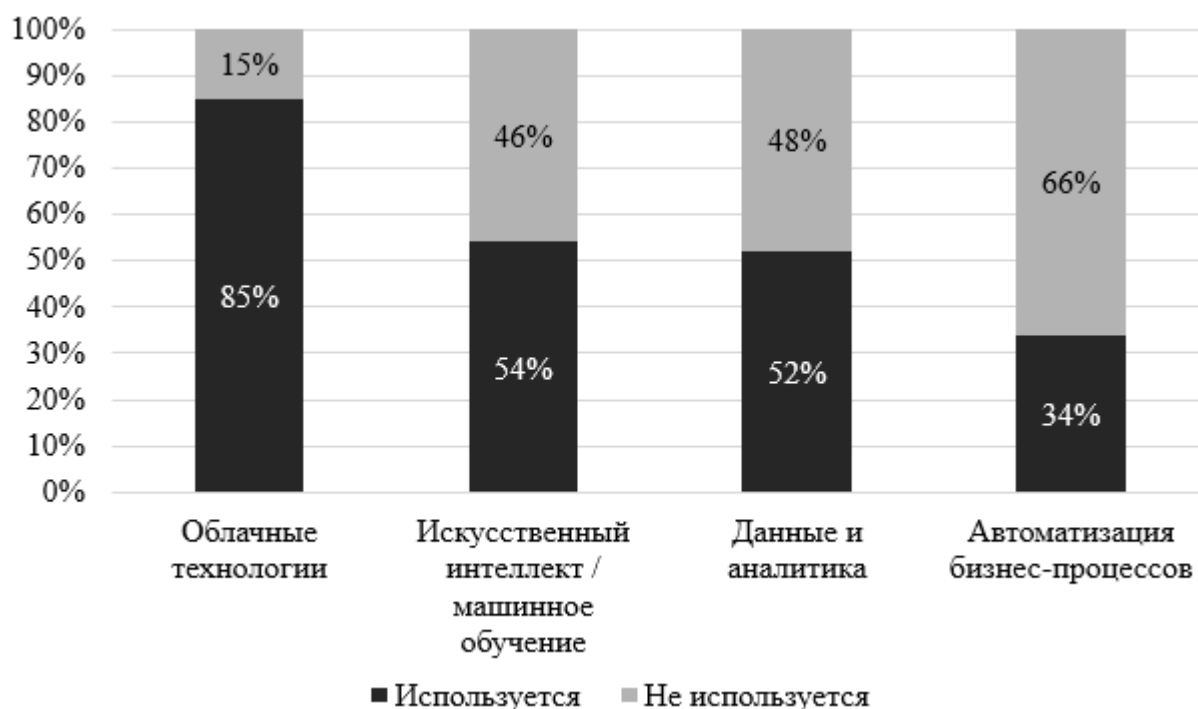


Рисунок 2.5 – Использование технологий в организации  
(в % от количества опрошенных) (составлено автором на основе [224])

Сегодня спрос на стратегическую и эффективную обработку данных велик,

и организации обращаются к третьим сторонам за навыками, технологиями и услугами для поддержки этих растущих возможностей.

Около 75% компаний используют данные и аналитику через внешних исполнителей. Для внедрения инноваций с использованием этих данных 94% организаций привлекают исполнителей услуг для разработки своих технологий искусственного интеллекта / машинного обучения (рис. 2.6).

Поскольку возможности искусственного интеллекта / машинного обучения каждого приложения (например, ERP, CRM) требуют набора навыков для совместной работы в различных технологических и бизнес-областях, именно в этом могут помочь аутсорсинговые фирмы.



Рисунок 2.6 – Разработка технологий в организации  
(в % от количества опрошенных) (составлено автором на основе [224])

Таким образом, объём услуг, которые реализуются на зарубежных рынках аутсорсинговых стремительно растет. Хотя сокращение расходов компании является основной движущей силой развития рынка аутсорсинговых услуг,

поиск талантливых сотрудников и наем высококвалифицированных работников начинают играть весомую роль.

## **2.2 Оценка состояния отечественного рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики**

Агрессивная санкционная экономическая политика недружественных государств привела к необходимости разработки системы ответных мер, что уже сейчас нашло свое отражение в политике импортозамещения, которая показала свою эффективность. С начала проведения специальной военной операции иностранные ИТ-компании покинули рынок аутсорсинговых услуг и ИТ - отрасль в целом, что позволило отечественным субъектам экономики укрепиться в своих нишах и сформировать новые направления деятельности. В сложившихся условиях особое значение имеет постоянный мониторинг и анализ развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации отечественной экономики.

Современные социально-экономические реалии подчеркивают необходимости особо пристального внимания к услугам, которые связаны с ИТ-технологиями. В этой связи исследование особенности рынка ИТ-аутсорсинга может служить отправной точкой для дальнейшего совершенствования организационно-методических основ развития рынка аутсорсинговых услуг в целом. Чаще всего это такие функции как обслуживание компьютерного или сетевого оборудования, поддержка программного обеспечения, создание и ведение информационных сайтов, обучение, тренинги и т.п.

В Российской Федерации рынок ИТ-аутсорсинговых услуг развивается более 15 лет. Динамика объема и темпов прироста рынка ИТ-аутсорсинговых услуг в Российской Федерации за 2006-2020 гг. представлена на рисунке 2.7.

За 2006-2020 г. объем рынка ИТ-аутсорсинговых услуг в Российской Федерации вырос на 3,76 млрд долл. или в 2,3 раза, а среднегодовой темп прироста составил 7,7%. Отрицательный темп прироста объема рынка ИТ-



аутсорсинговых услуг в размере 31,2% наблюдался в 2009 г., что явилось следствием мирового финансового кризиса 2008 г. Также отрицательный темп прироста наблюдался в 2014 г. и 2015 г. в размере 15,0% и 31,0% соответственно, что было связано с введением санкций против Российской Федерации.

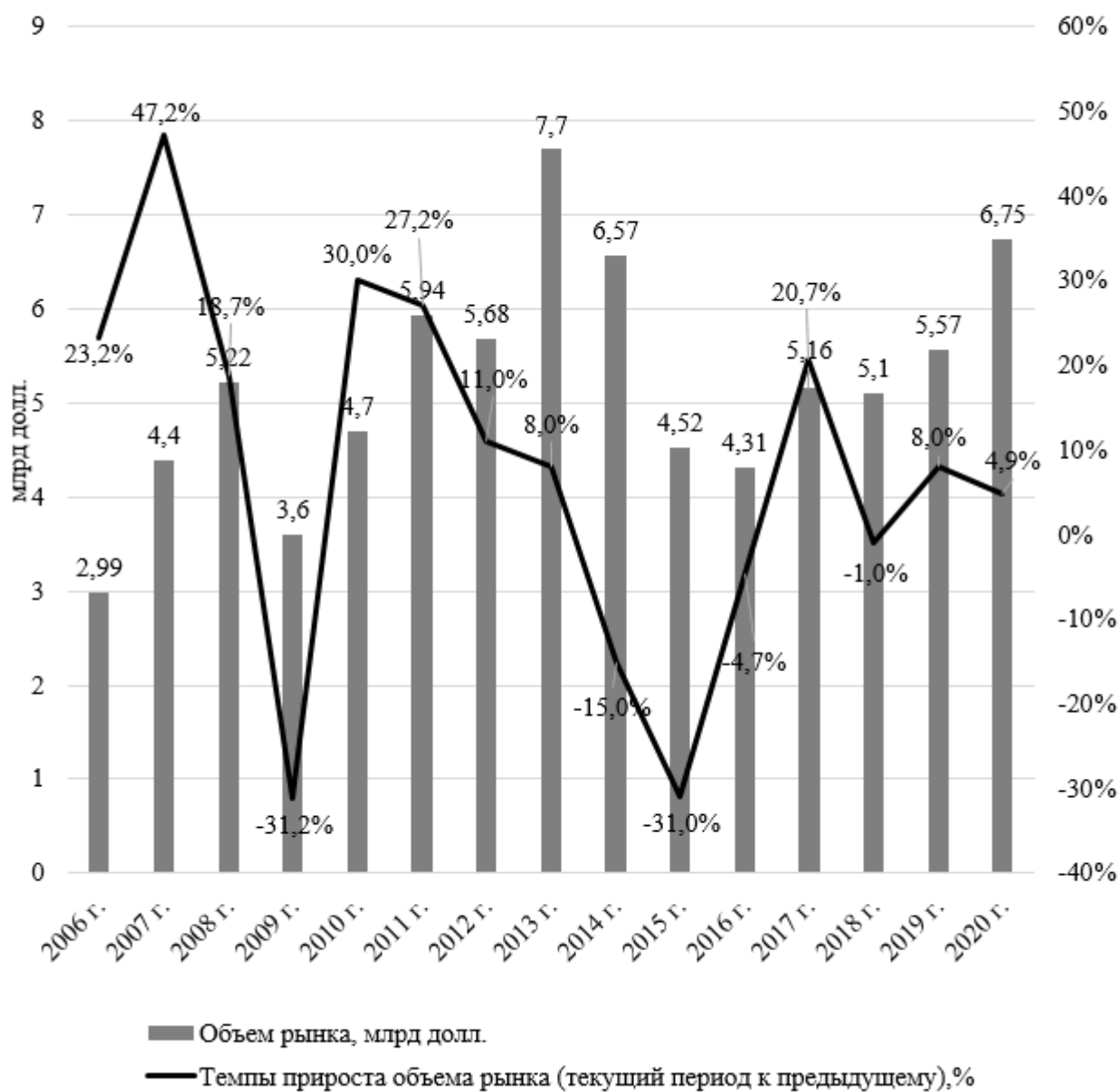


Рисунок 2.7 – Динамика объема и темпов прироста рынка IT-аутсорсинговых услуг в Российской Федерации за 2006-2020 гг.

(составлено автором на основе [225-226])

Стоит отметить, что наблюдался рост рынка IT-аутсорсинговых услуг во время пандемии: 8,0% в 2019 г. и 4,9% в 2020 г. Согласно прогнозу от Gartner,

рынок IT-аутсорсинговых услуг в Российской Федерации будет ежегодно расти до 10 %. [227]. При этом, например, согласно TAdviser, рынок IT-аутсорсинговых услуг в Российской Федерации в 2021 г. вырос на 15% и составил 485 млрд. руб. [226].

Основными причинами, которые приводят к росту объема рынка IT-аутсорсинговых услуг в Российской Федерации в период пандемии, являются:

- переход компаний на гибридный формат работы из-за карантинных мероприятий;
- воплощение больших бизнес-проектов, которые касаются непосредственно цифровых преобразований и в которых были задействованы практически все виды IT-услуг;
- реализация мер по государственной поддержке IT-отрасли, в результате чего произошел рост зарплат специалистов в сфере информационных технологий и стоимости IT-услуг);
- «соблюдение» политики импортозамещения крупными заказчиками услуг (успешное завершение масштабных проектов в сфере импортозамещения привлекло внимание к российским фирмам, предоставляющим аутсорсинговые услуги).

Влияние данных факторов привело к тому, что в последние годы вырос спрос на внедрение корпоративных сервисов и платформ для организации удаленной работы и дистанционных цифровых процессов. Особой востребованностью пользуются услуги для построения омниканальных коммуникаций с клиентами, а также услуги по разработке системного и прикладного программного обеспечения. На рисунке 2.8 представлены 10 крупнейших исполнителей услуг IT-аутсорсинга в Российской Федерации.

Первое место среди крупнейших поставщиков IT-услуг в Российской Федерации за 2020-2021 гг. занимает компания Айтеко с выручкой в размере 26,77 млрд руб. Второе место занимает компания КРОК с выручкой в размере 26,17 млрд руб., а третье место – компания Контур.

Спектр оказываемых услуг крупнейших аутсорсеров Российской Федерации обширен: системная интеграция, IT-аутсорсинг, консалтинг, разработка программного обеспечения, кастомизация программного обеспечения, проектирование IT-инфраструктуры, управление проектами, интернет-отчетность и онлайн-бухгалтерия, сервисы для работы с маркировкой, облачный товаручет и онлайн-кассы, проверка контрагентов и электронные подписи для любых задач, защита информации, бизнес-решения, разработка и тестирование, аутсорсинг сервисов и информационная безопасность и др.

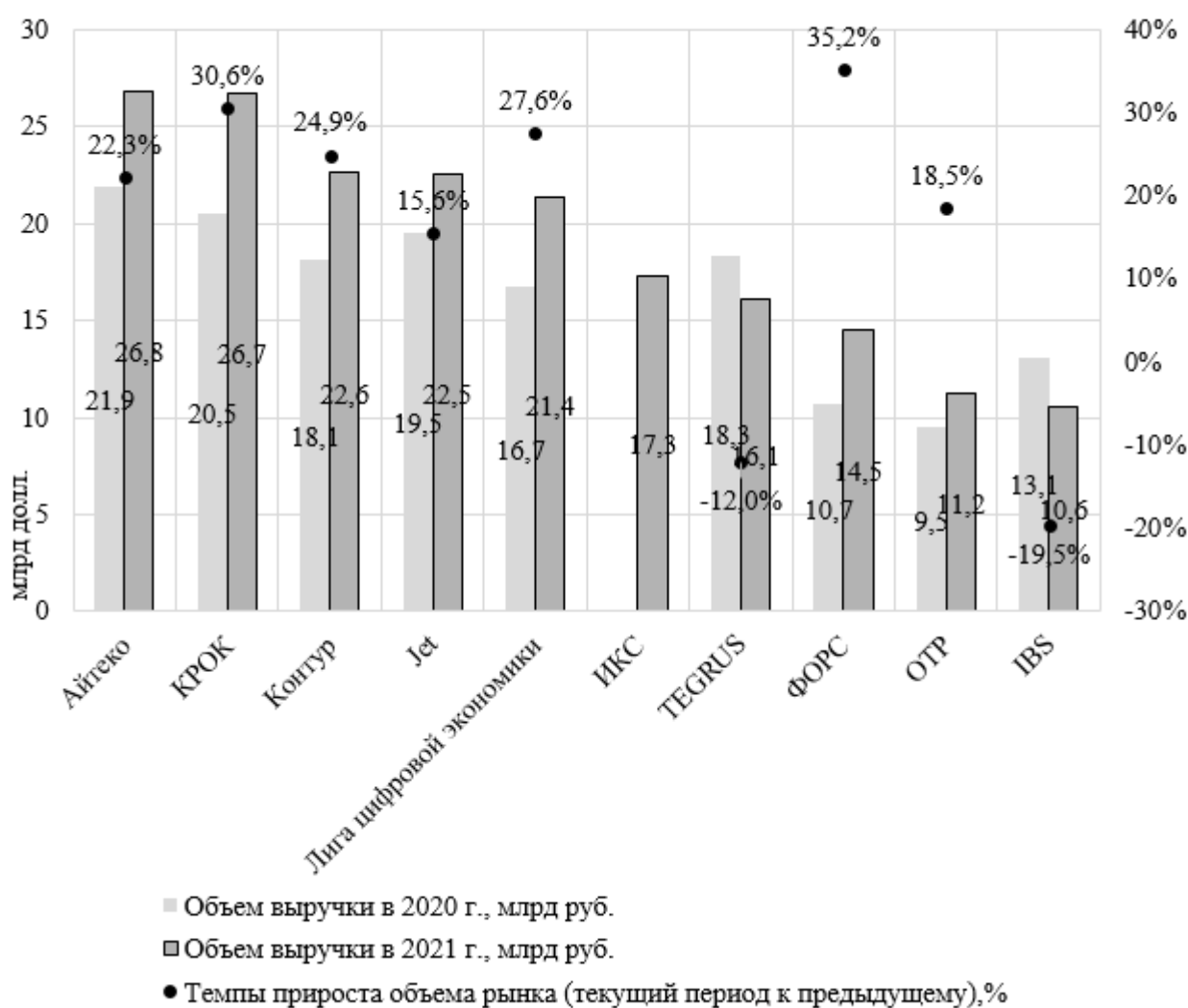


Рисунок 2.8 – Динамика показателей деятельности 10 крупнейших исполнителей услуг IT-аутсорсинговых услуг в Российской Федерации за 2020-2021 гг. (составлено автором на основе [228])

Отраслевой срез проектов IT-аутсорсинга в Российской Федерации за 2005-2022 гг. представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Отраслевой разрез проектов IT-аутсорсинга в Российской Федерации за 2005-2022 гг. (составлено автором на основе [225, 226])

<b>Наименование</b>	<b>Период наблюдения 2005-2021 гг.</b>	<b>Период наблюдения 2005-2022 гг.</b>
Всего проектов IT-аутсорсинга, шт.	более 2000	более 2200
<b>из них:</b>		
Государственный сектор	14,5%	14,7%
Финансовые услуги	13,6%	12,8%
Торговля	10%	10,4%
Образование	5,3%	5,1%
Транспорт	4,7%	5%
Здравоохранение	5%	4,9%
Энергетика	5%	4,9%
Телеком	4,9%	4,5%
IT	3,5%	3,6%
Машиностроение	3%	3,3%
Другое	29,7%	30,8%

Согласно TAdviser, с 2005 г. по 2022 г. реализовано 2288 проектов в сфере IT-аутсорсинга. Чаще всего аутсорсинговые проекты реализуются в государственном секторе, сфере финансовых услуг и торговле [226].

С начала 2022 г. рынки IT-аутсорсинга и IT в целом в Российской Федерации столкнулись с уходом глобальных поставщиков программного и аппаратного обеспечения и международных облачных провайдеров, что создало условия для максимального импортозамещения.

Внимание заказчиков сместилось на те услуги, которые позволяют сохранить стабильную работоспособность критически важных IT-сервисов, снизить зависимость информационных ресурсов от зарубежных продуктов, обеспечить безопасность корпоративных систем. При этом, поставщики IT-услуг

старались предвидеть новые потребности клиентов и адаптировать к ним свои предложения и структуру.

Результатом «потрясения» рынка IT-аутсорсинга стало проявление следующих тенденций:

- изменение предпочтений заказчиков: от потребителей стало больше запросов на проекты, сделанные на платформе 1С-Битрикс, при этом снижение запросов на MVP, тестовые проекты. Сейчас разрабатывают только то, в чем уверены и что действительно необходимо бизнесу в текущий момент;
- рост спроса на услуги аутстаффинга высококвалифицированных фулстек-специалистов – от аналитиков и разработчиков до архитекторов с отраслевым опытом;
- резкий рост спроса на отечественные IT-технологии;
- необходимость развития компетенций в области цифровых платформ;
- формирование качественных новых путей импортозамещения IT-технологий;
- значительная заинтересованность заказчиков к IT-аутсорсингу как к инструменту быстрого реагирования на внешние изменения.

Рынок аутсорсинговых услуг затрагивает не только сферу IT. Так, рынок аутсорсинга юридических услуг является новой нишей: на долю юридического аутсорсинга приходится 2,8% рынка юридических услуг для бизнеса, а 87,8% рынка приходятся на традиционные форматы оказания услуг юридическими компаниями и фрилансерами [229. с.2].

На рисунке 2.9 представлена динамика оборота и темпа прироста российского рынка аутсорсинга юридических услуг за 2017-2021 гг. и прогноз на 2022-2026 гг.

По оценкам BusinessStat, оборот рынка аутсорсинга юридических услуг в Российской Федерации за 2017-2021 гг. вырос в 3,3 раза до 1,9 млрд руб., к 2026 г. достигнет 11,3 млрд руб. [229, с. 12].

Основные факторы роста рынка аутсорсинга юридического сопровождения деятельности в 2019-2021 гг.: отказ от штатных юристов в период кризиса, вызванного пандемией; и появление новых «абонентских» форматов обслуживания, удобных для предприятий малого и среднего бизнеса.



\* – прогнозные значения показателей

Рисунок 2.9 – Динамика оборота и темпа прироста российского рынка аутсорсинга юридических услуг за 2017-2026 гг.  
(составлено автором на основе [229])

IT составляющая в абонентских решениях позволяет клиентам присоединяться к полностью готовой, современной автоматизированной юридической инфраструктуре, при фиксированном уровне расходов.

Наблюдается рост рынка аутсорсинга-провайдеров бухгалтерского сопровождения деятельности – рэнкинга, совокупная выручка участников которого в 2021 г. составила 15,3 млрд руб., что по сравнению с предыдущем годом больше на 21% [230].

На рисунке 2.10 представлена динамика темпа прироста выручки крупнейших компаний Российской Федерации в области аутсорсинга бухгалтерского сопровождения деятельности за 2012-2021 гг.

Темп прироста выручки крупнейших компаний Российской Федерации в области аутсорсинга бухгалтерского сопровождения деятельности заказчика в 2021 г. в размере 21% практически достиг значений 2012-2013 гг. (23% и 24% соответственно).

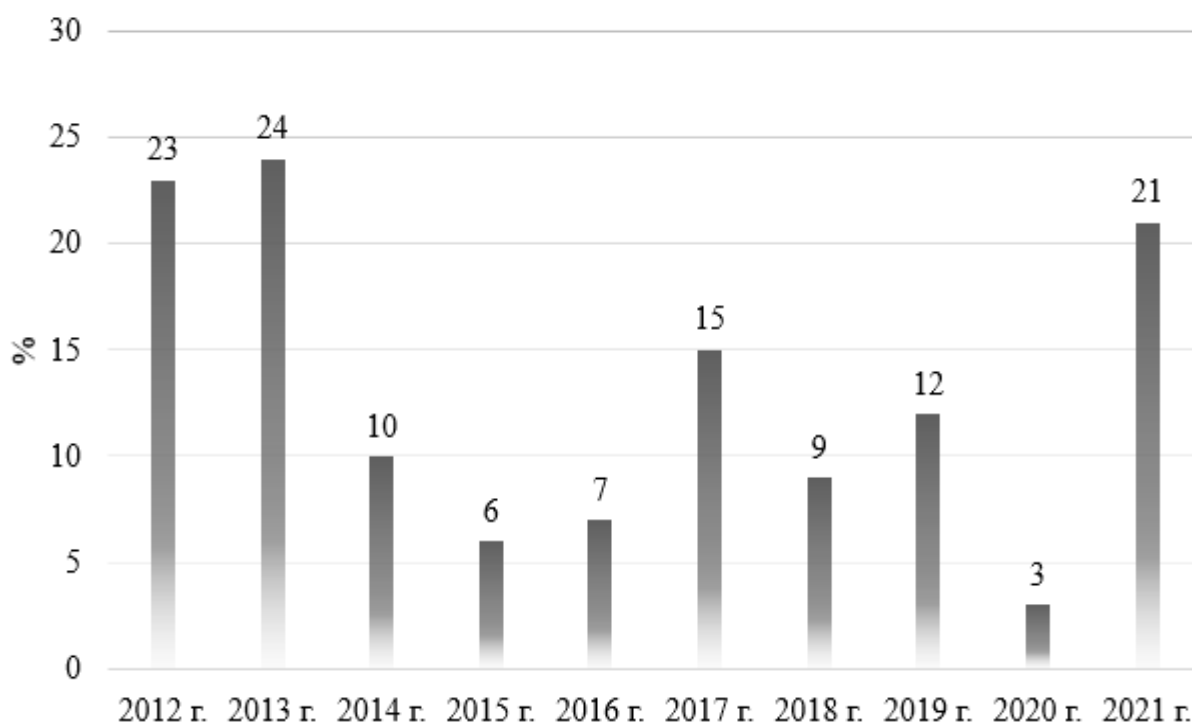


Рисунок 2.10 – Динамика темпа прироста выручки крупнейших компаний Российской Федерации в области бухгалтерского сопровождения деятельности заказчика за 2012-2021 гг., % (составлено автором на основе [231])

Основными факторами, повлиявшими на рост рынка аутсорсинга бухгалтерского сопровождения деятельности заказчика, стали: осведомленность потенциальных клиентов о предоставлении данного вида услуг; постковидное «оживление» деловой активности; развитие дистанционных видов работ.

Ключевая угроза, оказывающая существенное влияние на рынок аутсорсинга бухгалтерского сопровождения деятельности в Российской Федерации, связана с санкционной политикой недружественных стран, что

проявилось в виде оттока иностранного капитала. Ведь как раз зарубежные компании, а также их представительства до введения санкционной политики оставались одними из основных потребителей услуг аутсорсинга бухгалтерского сопровождения деятельности в Российской Федерации [231].

Рост рынка аутсорсинга-провайдеров бухгалтерского сопровождения деятельности заказчика наблюдается по всем основным сегментам: аутсорсинг бухгалтерского и налогового учета, аутсорсинг расчета заработной платы, аутсорсинг кадрового учета и делопроизводства, услуги регулярной подготовки отчетности, что подтверждает представленный в приложении Г рейтинг крупнейших групп и компаний Российской Федерации в области аутсорсинга бухгалтерского сопровождения деятельности.

Наибольший объем выручки рынка аутсорсинга бухгалтерского сопровождения деятельности в Российской Федерации относится к оказанию комплексной услуги, представляющей собой совокупность услуг по ведению как бухгалтерского, так и налогового учета. По результатам исследований рейтинговой компании RAEX доход в этом сегменте рынка аутсорсинга в 2021 году «...составил 7,9 млрд руб. или 51% от общей выручки» по аутсорсингу бухгалтерского сопровождения деятельности (рис. 2.11) [231].



Рисунок 2.11 – Структура полученных доходов крупных аутсорсинговых компаний в области аутсорсинга бухгалтерского сопровождения деятельности по результатам 2021 г., % (составлено автором на основе [231])



Темп прироста сегмента «ведения бухгалтерского и налогового учета» рынка аутсорсинга бухгалтерского сопровождения деятельности в 2021 г. по сравнению с 2020 г. составил 14% (рис. 2.12).



Рисунок 2.12 – Темпы прироста выручки крупнейших компаний и групп по сегментам аутсорсинга бухгалтерского сопровождения деятельности по итогам 2021 г., % (составлено автором на основе [231])

Сегмент аудита ведения бухгалтерского и налогового учета в Российской Федерации остается и самым объемным по числу его участников – из 81 компаний рынка аутсорсинга бухгалтерского сопровождения деятельности заказчика только 4 компании не работали в этом сегменте.

Спрос на аутсорсинговые услуги бухгалтерского сопровождения деятельности вырос вследствие внесения изменений в ряд нормативно-правовых актов, регулирующих особенности его ведения.

В 2021 г. на долю компаний, оказывающих аутсорсинговые услуги по расчету заработной платы, пришлось 3,2 млрд руб. от полученного общего дохода, что по сравнению с 2020 г. выросло на 36% [231].

Из общего числа участников рынка аутсорсинга бухгалтерского сопровождения деятельности в сегменте по аутсорсингу расчета заработной платы в 2021 г. работало 35 компаний.

В 2021 г. на долю компаний по аутсорсингу кадрового учета и кадрового делопроизводства пришлось 994,7 млн руб. их совокупной выручки, что по сравнению с 2020 г. выросло на 16%.

Из общего числа участников рынка аутсорсинга бухгалтерского сопровождения деятельности в сегменте по аутсорсингу ведения кадрового учета и делопроизводства в 2021 г. работало 32 компании.

Изменения, которые были внесены в законодательную базу РФ в части электронного документооборота по учету кадров стали основным фактором, способствующим увеличению спроса по данным направлениям. Поправки, которые были сделаны в Трудовом Кодексе РФ на основании Федерального закона № 377-ФЗ «...позволили на законодательном уровне закрепить возможность и механизмы использования документов по кадровому делопроизводству в электронном виде без дублирования их на бумажных носителях» [231].

В 2021 г. на долю компаний по аутсорсингу услуг регулярной подготовки отчетности (РСБУ – российский стандарт бухгалтерского учета, МСФО – международный стандарт финансовой отчетности) пришлось 803 млн руб. их совокупной выручки, что по сравнению с 2020 г. выросло на 8%.

В то время как компании, предоставляющие аутсорсинговые услуги по подготовке отчетности по РСБУ получили выручку в размере 349 млн. руб., то компании по подготовке отчетности по МСФО – 454 млн. Здесь среди основных факторов спроса по-прежнему выступает сближение национальных и международных стандартов, что побуждает обращаться за помощью к аутсорсинг-провайдерам.

Показатели по рынку аутсорсинга-провайдеров бухгалтерского сопровождения деятельности и отдельных его сегментов за 2016-2020 гг. представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Показатели рынка аутсорсинга бухгалтерского сопровождения деятельности [232, с. 135-139]

Год	Совокупная доля рынка, которую занимают доминирующие альфа-компании на определенном рынке (CRSV)	Модификационный коэффициент Холла-Тайдамана (HTSV)	Индекс Херфиндаля-Хиршмана (НИ)	Состав доминирующей группы на рынке
1	2	3	4	5
Крупнейшие компании и группы рынка «Аутсорсинг бухгалтерского сопровождения деятельности» – слабоконцентрированный рынок со слабыми доминирующими компаниями				
2020	-	-	548	нет
2019	27,06%	0,04	600	СберРешения, BDO Unicon Outsourcing
2018	23,80%	0,02	532	BDO Unicon Outsourcing, Интеркомп (СберРешения)
2017	24,89%	0,03	548	Интеркомп (СберРешения), BDO Unicon Outsourcing
2016	27,20%	0,02	629	BDO Unicon Outsourcing, Интеркомп (СберРешения)
Сегмент «Аутсорсинг бухгалтерского и налогового учета» – переход из группы, где высокая конкуренция между доминирующими компаниями, в состояние естественной олигополии				
2020	66,63%	0,02	449	SCHNEIDER GROUP, BDO Unicon Outsourcing, Bellerage Alinga, «Информаудитсервис», 1С-WiseAdvice, Accountor Russia, Созидание и Развитие, СберРешения, БРИДЖ ГРУПП, TMF Group, Северсталь – Центр Единого Сервиса, РН-Учет
2019	-	-	449	Нет
2018	65,73%	0,03	536	SCHNEIDER GROUP, BDO Unicon Outsourcing, БКГ «Информаудитсервис», Созидание и Развитие, Bellerage Alinga, 1С-WiseAdvice, Accountor Russia, СберРешения, TMF Group, РН-Учет

Продолжение таблицы 2.3

1	2	3	4	5
2017	63,15%	0,03	545	SCHNEIDER GROUP, BDO Unicon Outsourcing, БКГ «Информаудитсервис», Созидание и Развитие, Интеркомп, Accountor Russia, 1С- WiseAdvice, TMF Group, РН-Учет
2016	62,50%	0,03	591	SCHNEIDER GROUP, БДО Юникон, Информаудитсервис, Созидание и Развитие, Accountor Russia, TMF Group, Интеркомп, 1С-WiseAdvice
Сегмент «Подготовка отчетности по РСБУ» – средний уровень доминирования и средний уровень концентрации				
2020	88,52%	0,05	1325	СберРешения, Экспресс Бухгалтерия, Бейкер Тилли Рус, SCHNEIDER GROUP, «АЛЬТХАУС Консалтинг», ГК Мазар, группа ADE Professional Solutions
2019	90,74%	0,07	1584	СберРешения, Экспресс Бухгалтерия, Бейкер Тилли Рус, SCHNEIDER GROUP, Мазар, «АЛЬТХАУС Консалтинг», ГК ADE Professional Solutions
2018	83,77%	0,05	1376	СберРешения, Экспресс Бухгалтерия, Бейкер Тилли Рус, SCHNEIDER GROUP, ADE Professional Solutions, Мазар
2017	80,30%	0,11	1808	Юнистафф Пейрол Компани, Интеркомп, Экспресс Бухгалтерия, Бейкер Тилли Рус, SCHNEIDER GROUP
2016	60,46%	0,11	1525	Интеркомп, GROUP, Экспресс Бухгалтерия, SCHNEIDER
Сегмент «Подготовка отчетности по МСФО» – высокий уровень концентрации и сильное доминирование				
2020	81,93%	0,17	2397	ФБК, ADE Professional Solutions, Мазар, СберРешения
2019	80,83%	0,16	2343	ФБК, ADE Professional Solutions, Мазар, СберРешения
2018	78,69%	0,17	2674	ФБК, ADE Professional Solutions, Мазар
2017	90,44%	0,10	2099	ФБК, Нексия, ИНАУДИТ (JPA), ADE Professional Solutions, Мазар
2016	68,91%	0,06	2634	ФБК, Нексия

Сегмент аутсорсинг бухгалтерского и налогового учета «...постепенно переходит из сегмента..., где высокая конкуренция между доминирующими компаниями... в состояние естественной олигополии. При этом на рынке очень низкий показатель концентрации, что косвенно может говорить о низких барьерах на вход для новых компаний» [232, с. 137].

Сегмент аутсорсинг «...подготовки отчетности по РСБУ последние пять лет характеризуется высокой концентрацией рынка – от 1325 до 1808 по ННІ» [232, с. 137]. Для сегмента аутсорсинг «...подготовки отчетности по РСБУ характерно стабильное состояния доминирования в группе (естественная олигополия)» [232, с. 138].

Сегмент аутсорсинга подготовка отчетности по МСФО характеризуется высоким уровнем концентрации и сильным доминированием. При этом за 2016-2020 гг. индекс ННІ не опускается ниже 2000, что говорит о высоком уровне концентрации рынка [232, с. 138].

Значительный рывок в развитии цифровизации в финансовой сфере создает предпосылки к развитию аутсорсинга на финансовом рынке Российской Федерации. Так, «...сновными направлениями аутсорсинга на российском финансовом рынке являются: привлечение поставщиков информационных технологий и облачных сервисов для резервного копирования, обработки и хранения данных; разработка и сопровождение программного обеспечения; техническое обслуживание программно-аппаратных средств; сопровождение сетевой инфраструктуры (рис. 2.13)» [233, с. 7].

«Взаимодействие с поставщиками информационных технологий и облачных сервисов характеризуется рядом особенностей: наличием у работников исполнителя услуг физического (удаленного логического) доступа к объектам информационной инфраструктуры участника финансового рынка; ... разворачиванием прикладного программного обеспечения и приложений, находящихся под управлением участников финансового рынка, на ресурсах исполнителя услуг; ... передачей информации на обработку исполнителю услуг; обработкой и хранением за пределами Российской Федерации

конфиденциальной информации о деятельности участников финансового рынка и их клиентов исполнителями услуг, зарегистрированными в иностранных государствах» [233, с. 7-8].



Рисунок 2.13 – Основные функции, при осуществлении которых применяется аутсорсинг на российском финансовом рынке в 2021 г.

(составлено автором на основе [233])

Названные особенности указывают на необходимость уделять особое внимание вопросам взаимодействия участников финансового рынка и регулятора с исполнителями услуг в области ИТ. В отношении других направлений привлечения исполнителей услуг, значительная часть опрошенных участников выделяют востребованность аутсорсинга в таких процессах, как обеспечение информационной безопасности, бухгалтерский учет и отчетность, хранение документов, а также взаимодействие с клиентами для приема заявлений и других документов.

При этом, в некоторых видах деятельности на финансовом рынке, есть типичные специфические функции, которые часто проводятся с помощью поставщиков услуг.

«Важно отметить наличие зависимости от поставщиков услуг (рис. 2.14), к основным факторам возникновения которой относят: внутригрупповой аутсорсинг (аффилированность участника финансового рынка и поставщика услуг); монопольное положение или ограниченное число поставщиков; интегрированность программного обеспечения, сопровождаемого поставщиком услуг, в бизнес-процессы участника финансового рынка» [233, с. 9].

Так в докладе банка России отмечено, что «...аутсорсинг играет значительную роль в деятельности участников финансового рынка. Более того, данные указывают на возможную зависимость и намечающуюся концентрацию услуг на поставщиках в сфере информационных технологий и облачных сервисов» [233, с. 9].

Таким образом, динамика объема и темпов прироста рынка ИТ-аутсорсинговых услуг в Российской Федерации позволила установить причинно-следственную связь между глобальными экономическими процессами и темпами развития исследуемого рынка. Пандемия, вызванная COVID-19, положительно повлияла на развитие рынка ИТ-аутсорсинговых услуг. Определены факторы, которые обеспечили рост объема рынка ИТ-аутсорсинговых услуг в Российской Федерации.



Рисунок 2.14 – Основные факторы зависимости от поставщиков услуг в 2021 г., ед. (кол-во функций с выявленной зависимостью от поставщиков) [233, с.9].

Так, изменения в положения нормативно-правовых документов, рост спроса на отдельные товары и услуг (в частности в информационно-коммуникационные), активная цифровизация функций управления и большинства современных бизнес-процессов оказывают преимущественно положительное влияние на функционирование и развитие рынка аутсорсинга. В краткосрочной перспективе будет активен спрос на перевод учетных функций на отечественное программное обеспечение.

### 2.3 Аналитический обзор проблем и предпосылок развития рынка аутсорсинговых услуг в Донецкой Народной Республике

В современном мире глобальной конкуренции именно аутсорсинг как один из универсальных инструментов повышения конкурентоспособности



предприятия, организации, учреждения выходит на первый план. В современных реалиях функционирования экономики Донецкой Народной Республики именно рынок аутсорсинговых услуг открывает новые перспективы развития для субъектов экономики.

Решение о том, какие функции управления и бизнес-процессы оставить на предприятии, а какие передать на аутсорсинг, должно обеспечить баланс между эффективным реагированием на новые способы работы и привлечением (удержанием) существующих в организации профессиональных работников. Сказанное одновременно должно учитывать региональную специфику рынка аутсорсинговых услуг.

Так, для формирования направлений совершенствования аутсорсинга в работе проведена оценка состояния рынка аутсорсинговых услуг посредством применения системы оценочных показателей и анкетирования работников аутсорсинговых фирм Донецкой Народной Республики.

В исследовании приняли участие работники (руководители и ведущие специалисты) и клиенты (руководители и их заместители) ООО «Центр аудита и консалтинга», ООО «НАСКА-ТЕХНО», «ИП Лысенко Светлана Борисовна», «ИП Васильева Виктория Александровна», ООО «АКМ-Консалтинг», ООО «Такс Консалт», ООО «ДНР консалтинг». Изучение мнений респондентов (72 чел.) оценивалось по качественным и количественным показателям по 10-балльной шкале (1 – непопулярная услуга, 10 – популярная), которые ранжировались исходя из количества полученных ответов на вопросы разработанной в ходе исследования анкеты (приложение Д). Учитывая формулу расчета коэффициент конкордации Кендалла, которая представлена в примечаниях к разработанной анкете, полученное значение составило 0,72. Это позволяет говорить о высокой степени согласованности мнений респондентов.

На основе систематизации результатов анкетирования респондентов установлено, что 15% внутренних функций менеджеров и 29% внутренних бизнес-процессов выполняются аутсорсинговыми фирмами Донецкой Народной Республики. При этом в рейтинге наиболее востребованных аутсорсинговых

услуг в Донецкой Народной Республике лидируют услуги бухгалтерского сопровождения деятельности (36 %), IT-аутсорсинг (29 %), высоким спросом также пользуется юридические услуги (21 %) (рис. 2.15).

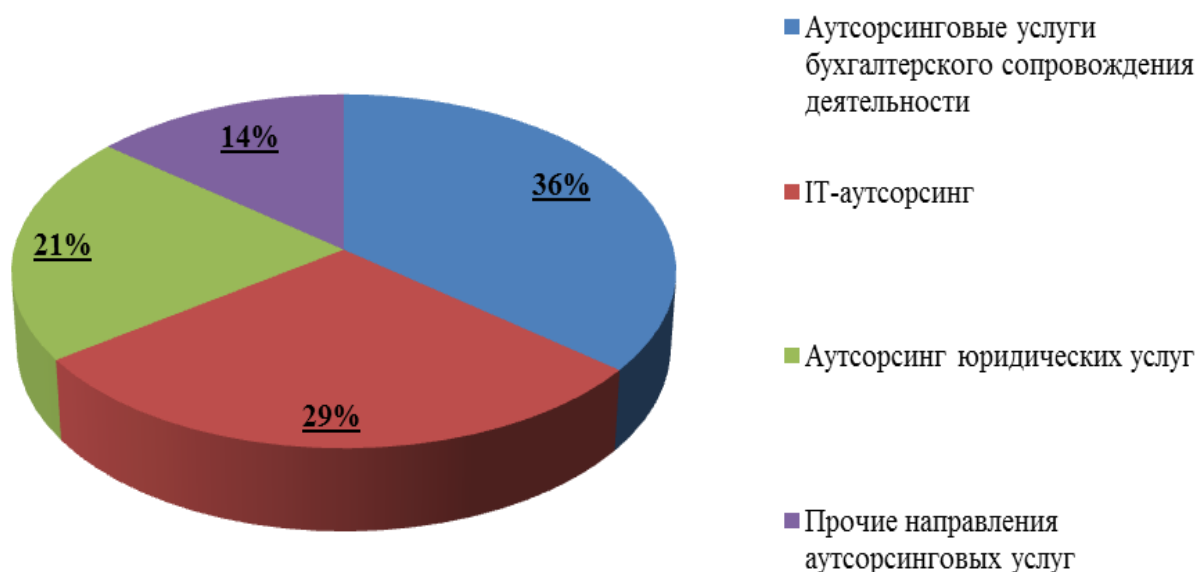


Рисунок 2.15 – Структура рынка аутсорсинговых услуг в ДНР в 2022 г.  
(авторская разработка)

Установлено, что одной из основных причин заказа аутсорсинговых услуг субъектами экономики Донецкой Народной Республики в переходный период (рис. 2.16) является необходимость сокращения затрат, а также сосредоточения внимания на основных бизнес-процессах, которые имеют принципиальное значение для роста масштабов деятельности в динамично изменяющейся конкурентной среде региона.

Среди всех опрошенных, 32% респондентов рассматривают аутсорсинг как один из факторов, приносящих значительную выгоду заказчику. В свою очередь, около 37% респондентов отмечают, что, предоставляя аутсорсинговые услуги, заказчики могут сосредоточиться на основных бизнес-функциях.

Только 8% предприятий, организаций, учреждений, которые обращаются к аутсорсинговым фирмам в Донецкой Народной Республике оценивают ценность аутсорсинга через инновации. При этом, подавляющее большинство респондентов считает облачные вычисления, автоматизацию роботизированных

и когнитивных процессов ключевыми инновациями, которые могут быть внедрены в деятельности именно при помощи аутсорсинговых услуг.

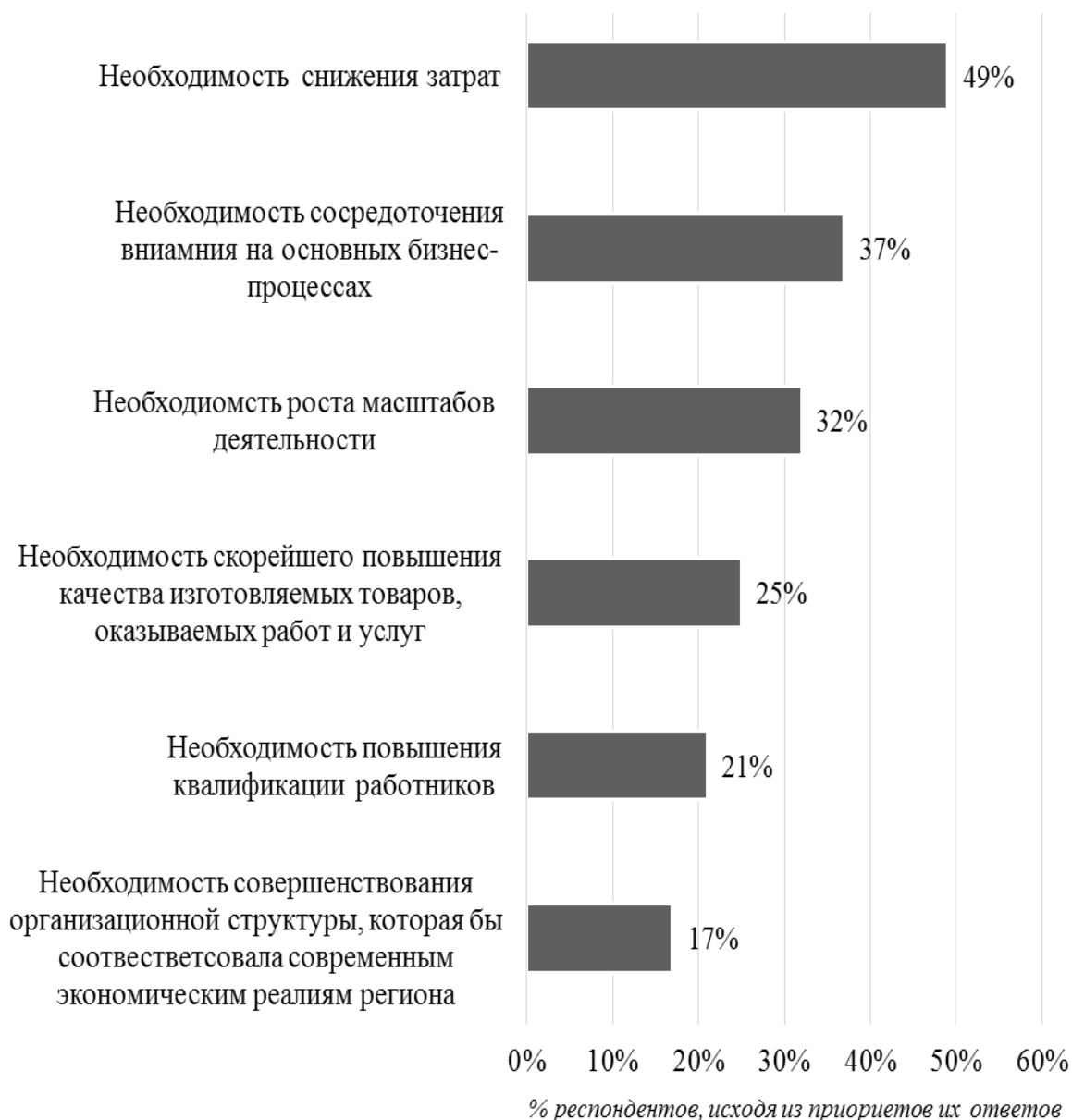


Рисунок 2.16 – Причины заказа аутсорсинговых услуг субъектами экономики Донецкой Народной Республики в переходный период (авторская разработка)

Облачные вычисления способны влиять на отношения, которые складываются во время предоставления аутсорсинговых услуг. Инновации в сфере аутсорсинговых услуг появляются в результате быстро меняющихся технологий, что оказывает заметное влияние на получаемые эффекты для потребителей (рис. 2.17).

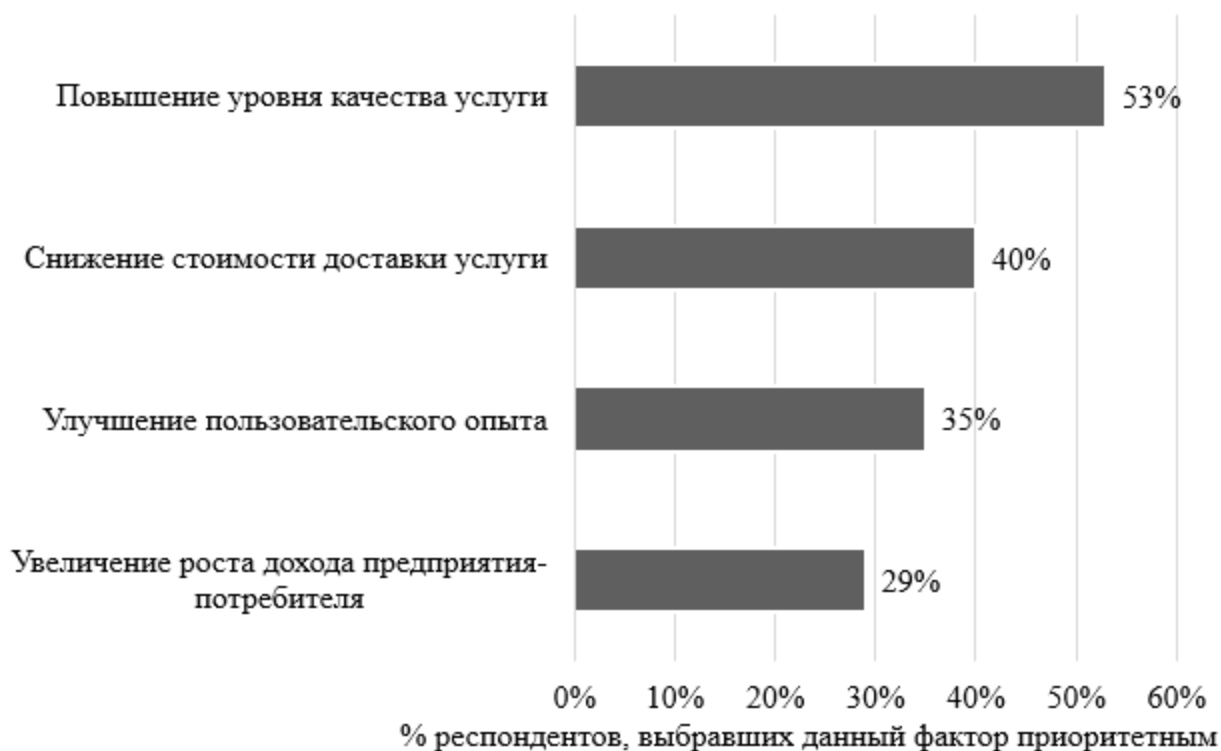


Рисунок 2.17 – Преимущества от применения облачных технологий в ходе реализации аутсорсинговых услуг в ДНР (авторская разработка)

Респонденты отметили, какие преимущества получают их потребители от применения облачных вычислений при получении аутсорсинговых услуг: 53% – повышение уровня качества услуги; 40% – снижение стоимости «доставки» услуги; 35% – улучшение пользовательского опыта; 29% – увеличение роста дохода заказчика аутсорсинга.

Установлено, что совокупный объём услуг (оказанных исследуемыми аутсорсинговыми фирмами), связанных с бухгалтерским сопровождением деятельности (включая услуги по налоговому консультированию) увеличился в 2022 г. по сравнению с 2021 г. на 5 %, несмотря на нехватку специалистов на рынке труда. При этом в структуре аутсорсинга бухгалтерских услуг наибольшим спросом пользуется ведение бухгалтерского и налогового учета (более 70%). Среди остальных услуг – расчет заработной платы (17%), кадровый учет (19%), подготовка финансовой отчетности (18%). Следует отметить, что рынок бухгалтерского аутсорсинга активно развивается и является одним из

наиболее перспективных в Донецкой Народной Республике в условиях перехода на российские стандарты бухгалтерского учета.

Рынок аутсорсинга IT-услуг в Донецкой Народной Республике в 2022 г. вырос на 12 %. При этом основными причинами его увеличения являются: переход предприятий на смешанный формат работы из-за карантинных мероприятий и проведения специальной военной операции; реализация масштабных проектов в области цифровой трансформации деятельности министерств и ведомств.

Согласно данным опроса респондентов, только 28% из них отметили, что их заказчики услуг активно оценивают своих поставщиков в рамках усилий по снижению рисков кибербезопасности. Эти усилия можно было бы предпринимать чаще, если бы заказчики выделяли больше ресурсов для заказа аутсорсинговых услуг. Так, заказчики услуг меняют способ заключения отношений с исполнителями аутсорсинга, чтобы обеспечить преимущества инноваций, одновременно защищая бизнес от регулятивных рисков и киберрисков.

Хотя сокращение затрат является важным фактором для потребления аутсорсинговых услуг, оно не является основным фактором автоматизации бизнес-процессов. Основные причины, по которым заказчики аутсорсинговых услуг внедряют автоматизацию бизнес-процессов, представлены на рисунке 2.18.

При выборе исполнителя аутсорсинговых услуг по автоматизации бизнес-процессов главным приоритетом является безопасность данных (35%), за которой следуют производительность / устойчивость (33%) и соблюдение поставщиками законов и нормативных актов (30%). Примерно половина из респондентов считают организационное сопротивление, фрагментацию процессов и нормативные ограничения самыми значимыми проблемами.

По мере того, как автоматизация бизнес-процессов все больше утверждается в общественном сознании, предприятия, организации, учреждения будут все чаще обращаться к аутсорсинговым фирмам.



Рисунок 2.18 – Основные причины заказа аутсорсинговых услуг, связанных с автоматизацией бизнес-процессов (авторская разработка)

Здесь уместно подчеркнуть, что некоторые из существующих барьеров, на которые ссылались респонденты, такие как технологические ограничения и осведомленность руководства, со временем будут преодолены. Те субъекты экономики, которые начали проводить автоматизацию бизнес-процессов в условиях цифровизации, продолжают развиваться, чтобы сохранить лидирующие позиции на рынке. Из респондентов, предоставляющих аутсорсинговые услуги по автоматизации бизнес-процессов (в большей степени это ООО «Центр аудита и консалтинга», ООО «НАСКА-ТЕХНО»), примерно треть также предоставляют услуги по когнитивной автоматизации. Следовательно, хотя процесс автоматизации только зарождается на предприятиях Донецкой Народной Республики, он быстро развивается и его возможности будут только расширяться.

Некоторые заказчики аутсорсинговых услуг в Донецкой Народной Республике продолжают совершенствовать свои роботизированные процессы с помощью когнитивных возможностей, позволяющих обрабатывать и анализировать неструктурированные данные, включая текст, голос и даже рукописный ввод. Например, некоторые предприятия, учреждения, организации используют ботов отдела кадров для реагирования на заявки кандидатов, ответов на их запросы, предоставления статуса в режиме реального времени и поддержки их на протяжении всего процесса найма. Организации также используют ботов для улучшения операций по обработке счетов-фактур.

Вышесказанное уже сейчас привело к тому, что автоматизация бизнес-процессов получает широкое распространение в деятельности предприятий, учреждений, организаций благодаря аутсорсинговым услугам (рис. 2.19).



Рисунок 2.19 – Удовлетворенность автоматизацией бизнес-процессов и уровень внедрения по направлениям деятельности предприятий, учреждений, организаций ДНР (авторская разработка)

При этом большинство предприятий, учреждений, организаций (свыше 54%) рассматривают или внедряют автоматизацию бизнес-процессов исключительно при помощи аутсорсинговых услуг. Из них сферы IT и закупки являются крупнейшими пользователями (75% и 72% соответственно), за ними следуют другие функциональные области, такие как управление персоналом и юриспруденция.

Очевидно, что рынок аутсорсинговых услуг, продолжит свою быструю адаптацию к растущим требованиям заказчиков. Несмотря на то, что нормативно-правовая база трансформируется в соответствии с законодательством Российской Федерации нельзя упускать выгоды, которые может принести развитие рынка аутсорсинговых услуг.

Сегодня заказчики ожидают инновационных услуг от их исполнителей, особенно с учетом цифровых технологий. Этим трансформационным требованиям способствуют достижения в области технологий и соответствующие сдвиги в бизнес-процессах. Ценность, а не затраты, является новым лозунгом, и, вероятно, она будет измеряться тем, как поставщики услуг способствуют росту бизнеса за счет инноваций.

Учитывая вышесказанное, в ходе исследования были определены тенденции развития рынка аутсорсинговых услуг в Донецкой Народной Республике:

- 1) активизация внедрения инноваций и их закрепление с помощью надежных процедур заключения контрактов на оказание аутсорсинговых услуг;
- 2) роботизированная и когнитивная автоматизация процессов станет ключевой прорывной технологией, формирующей ландшафт аутсорсинга бизнес-процессов;
- 3) рынок будет управляться более «умными» заказчиками услуг, которые способны интегрировать разные технологии от различных исполнителей аутсорсинга;
- 4) рынок продолжит выпускать сервисы, которые объединяют процессы, технологии и поддержку с помощью облачных моделей оказания



аутсорсинговых услуг;

- 5) аутсорсинг как отрасль, быстро адаптирующая свои технологии и процессы для удовлетворения спроса на добавленную стоимость, будет по-прежнему способствовать реализации стратегий предприятий, учреждений, организаций.

Указанные выше тенденции условно можно объединить в следующие предпосылки развития рынка аутсорсинговых услуг в Донецкой Народной Республике: информация – фактор развития рынка аутсорсинговых услуг; блокчейн – основа кибербезопасности; программные продукты и цифровые технологии – инструмент аутсорсинговых услуг; автоматизация бизнес-процессов – залог реализации аутсорсинговых услуг; потребности заказчиков аутсорсинговых услуг – ориентир развития рынка аутсорсинговых услуг.

Результаты исследования позволили систематизировать проблемы и предпосылки развития рынка аутсорсинговых услуг в Донецкой Народной Республике (табл.2.4), что было положено в основу совершенствования организационно-методических рекомендаций по развитию рынка аутсорсинга.

Таблица 2.4 – Матрица проблем развития рынка аутсорсинговых услуг в Донецкой Народной Республике (авторская разработка)

Исследуемые субъекты рынка аутсорсинговых услуг	ООО «Центр аудита и консалтинга»	ООО «НАСКА-ТЕХНО»	«ИП Лысенко С.Б.»	«ИП Васильева В.А.»	«АКМ-Консалтинг»	ООО «Такс Консалт»	ООО «ДНР консалтинг»
Проблемы	2	3	4	5	6	7	8
1	2	3	4	5	6	7	8
Предоставление заказчиком искаженной информации о результатах своей деятельности	+	-	-	-	+	-	-
Недоверие к деятельности аутсорсинговых фирм	-	+	-	-	-	+	-
Отсутствие информации у потенциальных заказчиков услуг о преимуществах аутсорсинга	+	+	+	+	+	+	+

Продолжение таблицы 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Регулярные конфликты с заказчиками услуг из-за непонимания ими сущности аутсорсинга	+	-	+	-	+	-	+
Невысокий уровень цифровизации экономики региона	+	+	+	+	+	+	+
Недостаточное количество профессионально подготовленных кадров у заказчиков услуг	+	-	+	-	+	-	+
Отсутствие специалистов оказывающих аутсорсинговые услуги	+	-	-	-	+	+	+
Недостаточный уровень поддержки развития рынка аутсорсинговых услуг государственными органами	+	+	-	+	+	-	+

Обратим внимание, что направления решения указанных выше проблем могут формироваться без финансовых ресурсов, о чем свидетельствуют данные таблицы 2.5. Более того, очевидно, что большинство из путей решения существующих проблем, могут быть решены государственными органам только совместно с субъектами рынка аутсорсинговых услуг.

Таким образом, в ходе исследования проведен аналитический обзор проблем и предпосылок развития рынка аутсорсинговых услуг в Донецкой Народной Республике. Результаты позволили проанализировать особенности функционирования субъектов рынка аутсорсинга на основании исследования работников (руководители и ведущие специалисты) и клиентов (руководители и их заместители) ООО «Центр аудита и консалтинга», ООО «НАСКА-ТЕХНО», «ИП Лысенко Светлана Борисовна», «ИП Васильева Виктория Александровна», ООО «АКМ-Консалтинг», ООО «Такс Консалт», ООО «ДНР консалтинг».

Определенные в рамках данного этапа исследования предпосылки развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики ДНР рассмотрены через призму возможных путей решения существующих проблем. Предопределена необходимость регламентного закрепления организационно-методических положений функционирования рынка аутсорсинговых услуг, обуславливая тем самым дальнейшую логику диссертационной работы.

Таблица 2.5 – Предпосылки развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики ДНР и пути решения существующих проблем (авторская разработка)

Предпосылки	Сущность проблемы	Пути решения проблемы
<u>1. Информация – фактор развития рынка аутсорсинговых услуг</u>	Отсутствие государственной поддержки и развития рынка аутсорсинговых услуг	Переход от «администрирования» развития рынка аутсорсинговых услуг к активной государственной поддержке
		Включение в систему целей государственного развития планов по цифровизации предпринимательской деятельности и рынка аутсорсинговых услуг
		Повышение уровня «цифровой» грамотности субъектов предпринимательской деятельности и рынка аутсорсинговых услуг путем перехода к цифровым устройствам и технологиям
<u>2. Блокчейн – основа кибербезопасности</u>	Недостаточный уровень защиты интеллектуальной собственности субъектов рынка аутсорсинговых услуг	Разработка нормативно-правовой базы относительно защиты интеллектуальной собственности рынка аутсорсинговых услуг
		Активное изучение и применение лучших практик для формирования благоприятной предпринимательской среды для субъектов рынка аутсорсинговых услуг
<u>3. Программные продукты и цифровые технологии – инструмент аутсорсинговых услуг</u>	Недостаток специалистов, владеющих современными программными продуктами и информационными технологиями для оказания аутсорсинговых услуг	Создание новых направлений подготовки обучающихся в условиях цифровизации
		Государственная поддержка научных исследований, посвященных развитию сферы ИТ
		Развитие систем повышения квалификации кадров в области цифровизации экономики
<u>4. Автоматизация бизнес-процессов – залог реализации аутсорсинговых услуг</u>	Неосведомленность субъектов экономики о преимуществах автоматизации бизнес-процессов, в т.ч. при помощи аутсорсинговых услуг	Проведение информационно-аналитических семинаров, круглых столов, симпозиумов, посвященных преимуществам автоматизации бизнес-процессов для субъектов предпринимательской деятельности
		Создание комплекса методических рекомендаций, содержащих четкие алгоритмы автоматизации бизнес-процессов
<u>5. Потребности заказчиков аутсорсинговых услуг – ориентир развития рынка аутсорсинговых услуг</u>	Несоответствие применяемых программных продуктов и ИТ реальным потребностям заказчиков	Создание цифровых, информационных платформ регулирования рынка аутсорсинговых услуг
		Создание бизнес-ассоциаций, направленных на активизацию процессов развития рынка аутсорсинговых услуг
		Улучшение качества услуги связи и предоставления стабильного доступа к сети Интернет с различных устройств (персональный компьютер, мобильный телефон, планшет и т.п.)

## Выводы по разделу 2

Результаты исследования рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики нашли свое отражение в следующих выводах.

1. На основании анализа функционирования зарубежных рынков аутсорсинговых услуг сформирован их рейтинг, в котором на первое место по популярности вышел IT-аутсорсинг, а также подтвержден прогноз развития отрасли до 2027 года. Кроме этого, проанализированы особенности функционирования рынка аутсорсинговых услуг ряда государств, которые позволили вывести зависимость развития рынка аутсорсинга от стоимости рабочей силы, профессионально подготовленного персонала и востребованности услуги.

2. Сделана оценка состояния развития рынка аутсорсинговых услуг в Российской Федерации. Идентифицированы факторы, которые обеспечили рост объема рынка IT-аутсорсинга. Установлено, что изменения в положениях нормативно-правовых документов, рост спроса на отдельные товары и услуги (в частности в информационно-коммуникационные), активная цифровизация функций управления и большинства современных бизнес-процессов оказывают преимущественно положительное влияние на функционирование и развитие рынка аутсорсинга. Кроме этого, в исследовании обосновано, что в ближайшее время будет продолжаться рост спроса на аутсорсинг бухгалтерского сопровождения деятельности, исполнители которого используют новые цифровые технологии и соответствующие программные продукты.

3. Изучение опыта функционирования рынка аутсорсинга на основе анкетного опроса представителей ряда аутсорсинговых фирм позволило сформировать матрицу проблем его развития в Донецкой Народной Республике. К основным проблемам развития рынка аутсорсинговых услуг относятся: недоверие к деятельности аутсорсинговых фирм; отсутствие информации у потенциальных заказчиков услуг о преимуществах аутсорсинга; регулярные конфликты заказчиков и исполнителей услуг из-за непонимания ими сущности

аутсорсинга. Обосновано, что пути решения существующих проблем не всегда связаны с затратами финансовых или материальных ресурсов. Так, выявлено, что большинство из путей решения существующих проблем, могут быть решены государственными органам только совместно с субъектами рынка аутсорсинговых услуг.

Основные результаты исследования представлены в работах [234-237].

### РАЗДЕЛ 3

## ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ РЫНКА АУТСОРСИНГОВЫХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

### 3.1 Реализация механизма развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики

Эффективность функционирования любого рынка услуг, в том числе и исследуемого нами, напрямую зависит от уровня проработки механизмов, составляющих его основу. При этом речь может идти как о целой совокупности механизмов развития рынка аутсорсинговых услуг, так и об едином комплексном механизме, реализация которого, в нашем случае, predetermined концептуальным подходом, разработанным в первом разделе диссертационной работы.

Прежде всего, уместно подчеркнуть, что понятие «механизм» достаточно многоаспектно и является не только техническим термином, но и экономическим. Так, в экономических словарях механизм рассматривается, как последовательность процессов, действий; как система, которая определяет последовательность создания и развития какого-либо вида деятельности [238].

Результаты критического анализа специальной экономической литературы (речь идет о публикациях [239-248]), свидетельствуют об отсутствии единого подхода к наполнению дефиниции понятия «механизм». Одни авторы рассматривают механизм как некоторый способ хозяйствования, другие как инструмент регулирования экономических процессов, а третьи – как систему управления всей экономикой или отдельных ее отраслей или субъектов.

Так, например, исследуя вопросы механизма развития функционирования экономических систем переходного периода, А. Чухно использует категорию «хозяйственный механизм». При этом, данная категория рассматривается

ученым, как «многосоставляющая» система, представляющая собой функциональную часть производственных процессов [241, с.21].

В то же время, ряд ученых считает, что «хозяйственный механизм» является основным, а соответственно, механизмы из которых он состоит (экономический, организационный и социально-политический) относятся ко второстепенному уровню [243, с.329].

Здесь следует согласиться с мнением, что любой экономический механизм может выступать ключевым элементом некоторого единого хозяйственного механизма. Так, по мнению И.И. Лукинова, экономический механизм представляет собой достаточно сложную совокупность регуляторов, с помощью которых происходит реализация общегосударственной и рыночной политики [245].

В то же время Брюховецкая И. Ю. акцентирует внимание на том, что «...экономический механизм - это система что диалектически развивается, состоит из видов и форм собственности, методов ведения хозяйства, форм управления, инструментов и рычагов государственного регулирования и рыночной саморегуляции, которые определяются объективными и субъективными условиями определенного исторического этапа развития государства, его институтами для обеспечения эффективного функционирования предприятий» [246, с.8].

Применительно к предпринимательской деятельности экономический механизм можно охарактеризовать, как совокупность подсистем региональной политики и саморазвития предпринимательских структур [243]. В свою очередь, для такого саморазвития необходима совокупность определенных методов, способов и различных экономических рычагов [247]. Так же следует обратить внимание, что экономический механизм фирмы тесно связан с рыночным механизмом конкуренции и ценообразования, имеющим принципиальное значение для воспроизводства [243].

В свою очередь, под организационным механизмом на микроуровне М. Круглов понимает совокупность различных рычагов, реализация которых

позволяет собственникам организовать эффективную деятельность предприятия как целостной производственно-хозяйственной и социальной систем [243].

По мнению Ф.В. Зиновьева организационный механизм включает в себя различные средства для управления бизнесом, основанные на его ресурсах, и удерживающиеся на принципах рыночной экономики, таких как самостоятельность, заключение сделок, коммерческий интерес, сопровождение юридическими услугами и многое другое. [248].

Следовательно, организационный механизм развития рынка аутсорсинговых услуг представляет собой систему мер по организации и координации деятельности его субъектов и установлению между ними интеграционных связей, а экономический механизм, в свою очередь, включает: ценообразование, финансовое обеспечение, страхование рисков, конкурентную среду и т.д.

При таком понимании именно организационно-экономический механизм направлен на формирование системы взаимоотношений между субъектами рынка аутсорсинговых услуг, для их устойчивого развития на основании взаимовлияния совокупности организационных и экономических рычагов, состоящих их ряда элементов. При этом, создание оптимального сочетания элементов определяют результативность организационно-экономического механизма.

Все вышеизложенное положено в основу структуры и логики реализации механизма развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики (рис.3.1). Разработанный механизм структурно состоит из двух блоков: теоретического и практического.

К элементам теоретического блока следует отнести цель, задачи, принципы, предмет, базовые категории, объекты и субъекты рынка аутсорсинговых услуг. Так, основной целью разработки организационно-экономического механизма является развитие рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики. В свою очередь, достижение данной цели возможно путем решения четко поставленных задач, которые указаны на рисунке 3.1.





Рисунок 3.1 – Механизм развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики  
(авторская разработка)

Основные задачи реализации организационно-экономического механизма развития рынка аутсорсинговых услуг можно разделить на стратегические и тактические.

К стратегическим задачам можно отнести: создание Ассоциации аутсорсинга; разработка информационно-цифровой платформы развития аутсорсинга; формирование экосистемы аутсорсинговых услуг; реализация инструментов стратегирования развития рынка аутсорсинга.

В свою очередь, тактические задачи предложенного механизма направлены на анализ рынка аутсорсинговых услуг в регионе; выявление доступной, фактической и потенциальной емкости рынка; разработку проектов по конкретному направлению аутсорсинговых услуг; повышение качества аутсорсинговых услуг; рост конкурентоспособности аутсорсинговых фирм и т.д.

В тоже время, сложно говорить о разработке и реализации организационно-экономического механизма развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики без выделения ряда принципов. При этом мы склонны полагать, что речь должна идти как о базовых принципах развития рынка аутсорсинговых услуг (единство теории и практики, сопоставимость принимаемых решений при анализе их вариантов, системность, научная обоснованность, целевая направленность, рыночная ориентация, сохранение и развитие конкурентных преимуществ, этапность, гибкость), так и о специфических (инновационности, принцип кооперации, производственного усиления). Указанные принципы уже были рассмотрены нами в первом разделе диссертационной работы.

Акцентируя внимание на вышеуказанных принципах формирования и развития рынка аутсорсинговых услуг, нельзя обойти стороной необходимость их адаптации к целям и задачам субъектов рынка аутсорсинговых услуг. При этом, подчеркнем, что объектом разработанного механизма является рынок аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики, которой не может функционировать без субъектов.

Как уже было отмечено ранее, функционирование и развитие рынка аутсорсинговых услуг предполагает взаимодействие субъектов с целью обеспечения условий как для их развития, так и региона в целом. В таблице 3.1 представлены функции субъектов рынка аутсорсинговых услуг при реализации организационно-экономического механизма его развития.

Реализация функций, указанных в таблице 3.1 направлена на достижение задач, детализированных в практическом блоке разработанного механизма.

Так, Ассоциация аутсорсинга создается по инициативе Министерства экономического развития. Основной ее целью является координация взаимодействия субъектов рынка аутсорсинговых услуг с целью их эффективного функционирования. При этом создание Ассоциации аутсорсинга предполагает следующие этапы: формирование рабочей группы; разработка Положения об Ассоциации; распределение полномочий между членами Ассоциации; организация деятельности Ассоциации; контроль за реализацией проектов, мероприятий и т.д.

При этом именно создание Ассоциации аутсорсинга позволяет решить ряд важнейших задач регионального уровня:

- выявить и проанализировать действующие в регионе аутсорсинговые фирмы (например, объединить по группам субъектов рынка аутсорсинговых услуг и сформировать каталог фирм, оказывающих аутсорсинговые услуги);
- установить потребности развития региона, разрабатывать соответствующие целевые проекты, направленные на развитие аутсорсинговых услуг;
- проводить информационно-разъяснительную работу среди субъектов экономики о преимуществах аутсорсинга;
- оказывать влияние на качество подготовки специалистов по аутсорсингу;
- проводить консультации по выбору исполнителей аутсорсинговых услуг;
- разрабатывать проекты государственно-частного партнёрства по развитию рынка аутсорсинговых услуг и т.д.

Таблица 3.1 – Функции субъектов рынка аутсорсинговых услуг при реализации организационно-экономического механизма его развития (составлено автором на основе [239 - 249])

Субъекты экосистемы аутсорсинга	Основные функции при реализации организационно-экономического механизма развития рынка аутсорсинговых услуг
Аутсорсинговые фирмы на разных стадиях жизненного цикла и потенциальные участники рынка аутсорсинговых услуг	Разработка и вывод на рынок новых, пользующихся спросом и рентабельных продуктов и услуг
Органы власти: государственные и местные	Формирование законодательных основ и юридической базы для функционирования субъектов рынка аутсорсинговых услуг, формирование политики в сфере инновационного предпринимательства и защиты прав собственности.
Инвесторы: государственный и частный капитал (инвестиционные компании и фонды, краудфандинговые платформы)	Финансирование аутсорсинговых проектов на разных их стадиях реализации
Центры повышения компетентности: образовательные организации (университеты), научно-исследовательские институты, высокотехнологические компании	Формирование профессиональных компетенций у участников рынка аутсорсинговых услуг (участников аутсорсинговых проектов), выступают потенциальными партнерами аутсорсинговых проектов.
Эксперты: профессиональные консультанты, технические и бизнес-эксперты, юристы, тренеры.	Предоставление профессиональных консультационных услуг участникам рынка аутсорсинга и повышения их профессиональной компетентности в процессе разработки аутсорсинговых проектов.
Координирующие органы: государственные и негосударственные комитеты, рабочие группы, профессиональные Ассоциации и союзы, Ассоциация аутсорсинга	Координируют функционирование экосистемы, организуют площадки для взаимодействия участников экосистемы (проведение встреч, конференций, конкурсов, выставок, презентаций, мастер-классов и т. п.), способствуют установлению каналов коммуникации и развитию сетей обмена знаниями между субъектами рынка аутсорсинговых услуги повышению компетентности его участников
Агенты перемен: блогеры, журналисты, известные политики, бизнесмены, публичные лица, социальные группы	Предоставляют информационную поддержку экосистеме, формируют отношение общества к аутсорсингу, способствуют его популяризации, продвижению инновационных идей, продукции и услуг

Учитывая вышесказанное, в приложении Е представлен проект Положения об Ассоциации аутсорсинга Донецкой Народной Республики, структурно состоящий из 8 разделов.

В первом разделе представлены общие положения об Ассоциации. Отмечается, что Министерством экономического развития инициируется создание Ассоциации на основе взаимовыгодного членства компаний, организаций и учреждений с целью совместного ведения деятельности.

Во втором разделе раскрыты цели и задачи Ассоциации. Так, основной стратегической целью деятельности Ассоциации является координация взаимодействия между всеми участниками рынка аутсорсинговых услуг с целью их эффективного функционирования, достижение которой, путем решения поставленных в Положении задач, позволит повысить финансово-экономический потенциал не только субъектов рынка, но и региона в целом.

В третьем разделе указаны направления деятельности Ассоциации аутсорсинга, к основным из которых следует отнести:

- формирование и ведение реестра аутсорсинговых фирм, осуществляющих свою деятельность в регионе, с указанием вида и направлений деятельности;
- анализ и формирование рейтинга аутсорсинговых фирм - членов Ассоциации;
- участие в совершенствовании законодательной базы, регулирующей функционирование рынка аутсорсинга;
- анализ рынка и разработка целевых проектов, направленных на развитие рынка аутсорсинговых услуг и способствующих экономическому росту хозяйствующих субъектов ДНР;
- организация информационно-разъяснительной работы путем проведения различных мероприятий, круглых столов, конференций;
- вовлечение в работу Ассоциации и развития рынка аутсорсинговых услуг образовательных и научно-исследовательских организаций;

- формирование и развитие рынка аутсорсинговых услуг в рамках возможно создаваемой инновационной бизнес-экосистемы и др.

Одним из немаловажных факторов функционирования Ассоциации, как и любого другого предприятия, является вопрос источников финансирования, который раскрыт в четвертом разделе Положения. Здесь следует отметить, что одними из основных источников являются членские, добровольные и целевые взносы участников Ассоциации.

Формируя направления деятельности Ассоциации, в пятом разделе Положения представлены структура, функции и органы управления. Выполнение основных функций Ассоциации, таких как рекламная, информационно-разъяснительная, защитная, образовательная, дисконтная и социально-культурная, позволит достичь поставленной стратегической цели.

Права и обязанности членов Ассоциации выделены в шестом разделе Положения. В седьмом разделе соответственно представлены заключительные положения.

Другими словами, исходя из представленных в Положении целей, задач и направлений деятельности создание Ассоциации аутсорсинга будет способствовать развитию рынка аутсорсинговых услуг в регионе, посредством объединения субъектов рынка. Следует отметить, что в последние десятилетия мир стремительно движется к кардинально новому типу экономики, где цифровые технологии становятся основным инструментом ее развития и повышения конкурентоспособности, а также консолидации совместных усилий ряда ее субъектов.

В современных реалиях трудно поспорить с тем, что цифровизация – это глобальный тренд, затрагивающий как развитые, так и развивающиеся страны мира, а цифровые технологии формируют тенденции развития экономических систем как на макро-, мезо-, микроуровнях.

В настоящее время цифровизация стала одним из основных приоритетов стратегического развития наряду с инновационной политикой. Поэтому создание информационно-цифровой платформы и использование цифровых

технологий, будет способствовать эффективному развитию субъектов рынка аутсорсинговых услуг и региональной экономики в целом, что подтверждается работами ряда авторов [250-260].

При этом для объединения субъектов рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики целесообразно использовать распространенный цифровой продукт – платформу. Отметим, что под цифровой платформой следует понимать систему алгоритмизированных взаимоотношений существенного количества субъектов рынка, объединенных единой информационной средой [260]. Сказанное наилучшим образом подчеркивает необходимость такой информационно-цифровой платформы.

В свою очередь, создание самой информационно-цифровой платформы предполагает следующие этапы: обоснование технических особенностей функционирования платформы и разработка её структуры; выбор и регистрация домена; наполнение платформы; регистрация аккаунтов (физических и юридических лиц); запуск информационно-цифровой платформы.

Создание информационно-цифровой платформы внесет существенный вклад в развитие рынка аутсорсинговых услуг, поскольку приведет к снижению затрат на обработку информации и положительно скажется на качестве аутсорсинговых услуг. Так, заказчики аутсорсинговых услуг смогут подключаться к агрегатору информационно-цифровой платформы и выбирать исполнителя услуг.

Повышению качества аутсорсинговых услуг будет способствовать открытость информационно-цифровой платформы. Главное отличие открытой платформы заключается в модели доступа к ней – свободный доступ, что позволит выбирать наиболее надежных контрагентов благодаря отзывам и формируемым рейтингам.

На рисунке 3.2 представлена архитектура интерфейса предлагаемой информационно-цифровой платформы, направленной на развитие рынка аутсорсинговых услуг. Детализация и визуализация разработанной платформы представлены в таблице 3.2 и приложении Ж диссертационной работы.

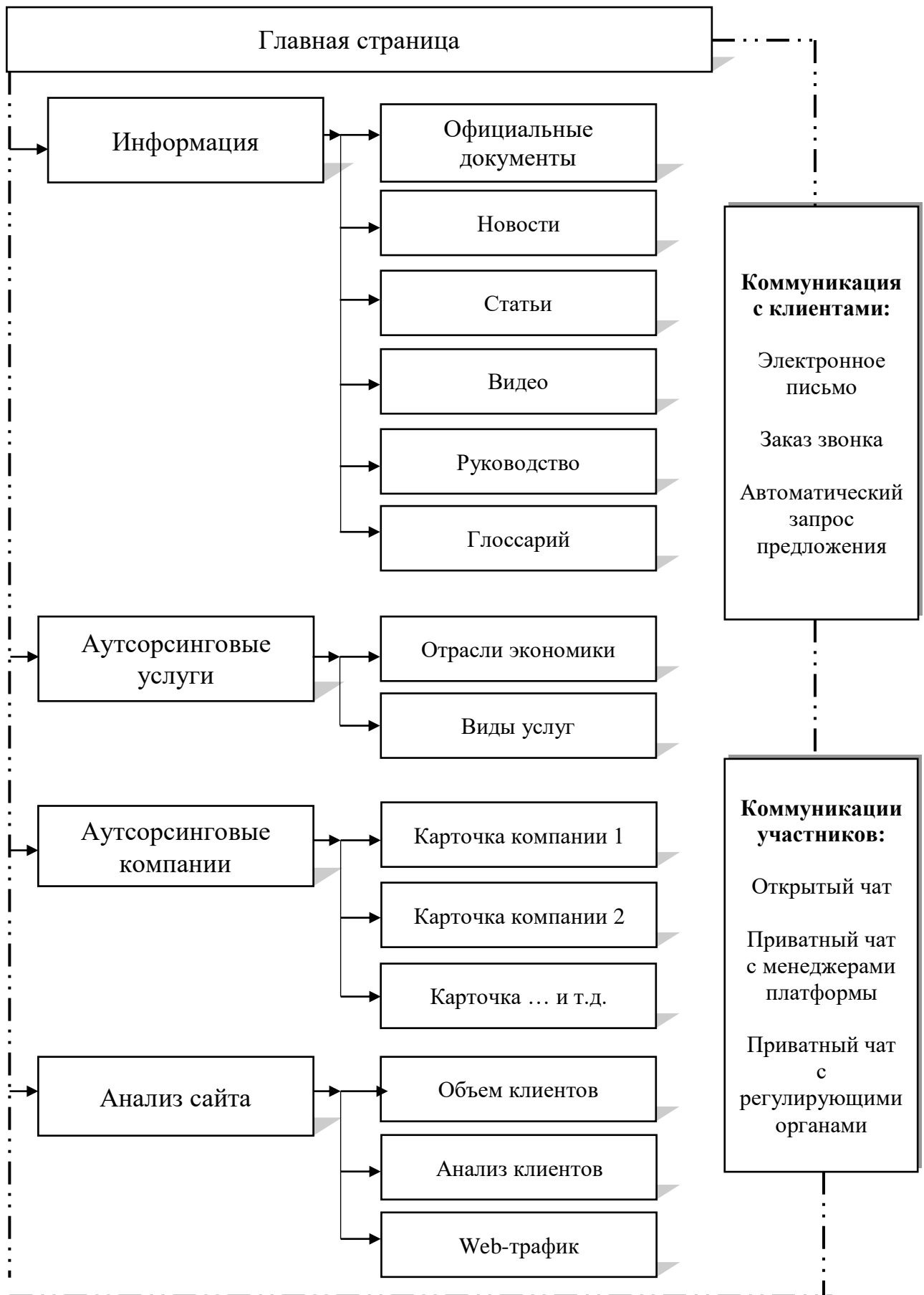


Рисунок 3.2 – Архитектура интерфейса информационно-цифровой платформы аутсорсинговых услуг (авторская разработка)



Таблица 3.2 – Архитектура интерфейса информационно-цифровой платформы, направленной на развитие рынка аутсорсинговых услуг (авторская разработка)

Раздел платформы	Содержание раздела
1	2
<b><i>Информационный модуль</i></b>	
Официальные документы	Нормативно-правовые документы, регулирующие вопросы оказания аутсорсинговых услуг
Новости	Анонсы предстоящих событий, обзоры прошедших мероприятий для участников рынка
Статьи	Статьи, содержащие экспертные мнения и результаты анализа рынка аутсорсинговых услуг
Видео	Видеоролики для популяризации аутсорсинга
Руководство	Руководство по индустрии аутсорсинга
Глоссарий	Список терминов и определений, связанных с аутсорсингом
<b><i>Модуль каталога аутсорсинговых услуг</i></b>	
Аутсорсинговые услуги по отраслям экономики	IT, недвижимость, транспорт, телекоммуникации, юридические услуги, финансовые услуги, здравоохранение, гостиничный бизнес и др.
Аутсорсинговые услуги по видам	аутсорсинг бухгалтерского сопровождения деятельности, аутсорсинг начисления заработной платы; рекрутинговый аутсорсинг; IT аутсорсинг; цифровой маркетинг, аутсорсинг юридических услуг и т.д.
<b><i>Модуль каталога аутсорсинговых компаний</i></b>	
Аутсорсинговые фирмы	Оптимизированные страницы аутсорсинговых компаний, проранжированные в каталоге по результатам сторонних проверок.
<b><i>Модуль анализа трафика, запросов и клиентов</i></b>	
Объем клиентов	<p>Трафик генерирует запросы по электронной почте, последующие телефонные консультации, а затем заявки на получение услуг. В течение данного периода происходит информирование клиента о преимуществах аутсорсинга.</p> <p>Приводится информация о количестве клиентов по ключевым показателям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>объем запросов</i> за последние 30, 60, 90 и т.д. дней;</li> <li>- <i>типы запросов</i>: письмо, звонок, автоматический запрос предложения, прочее;</li> <li>- <i>последние клиенты</i>: наименование, электронная почта, телефон, время заявки клиента (информация скрыта для общего пользования).</li> </ul>

Продолжение таблицы 3.2

1	2
Анализ клиентов	<p>Приводится информация о количестве клиентов по ключевым показателям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>размер компании-клиента</i>: 1-2 сотрудника, 3-10 сотрудников, 11-20 сотрудников, 21-50 сотрудников, 50-100 сотрудников, свыше 100 сотрудников;</li> <li>- <i>аутсорсинг персонала</i> – количество сотрудников, которое компания-клиент желает передать на аутсорсинг: 1-2 сотрудника, 3-10 сотрудников, 11-20 сотрудников, 21-50 сотрудников, 50-100 сотрудников, свыше 100 сотрудников;</li> <li>- <i>отрасль компании-клиента</i> – количество потенциальных клиентов по отраслям экономики: ИТ, недвижимость, транспорт, телекоммуникации, юридические услуги, финансовые услуги, здравоохранение, гостиничный бизнес и др.</li> </ul>
Web-трафик	<p>Трафик генерирует заинтересованность посетителей платформы, запросы и, в конечном итоге, клиентов. Приводится информация о прозрачных показателях трафика для цифровой платформы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- количество просмотров страниц;</li> <li>- продолжительность сеансов;</li> <li>- показатель отказов.</li> </ul>
<b><i>Модуль коммуникации с экспертами</i></b>	
Электронное письмо	Написать письмо эксперту по аутсорсингу
Заказ звонка	Заказать консультационный звонок эксперту по аутсорсингу
Автоматический запрос предложения	Подать автоматический запрос на оказание аутсорсинговой услуги
<b><i>Модуль коммуникации участников платформы</i></b>	
Открытый чат	Участники платформы имеют возможность публичного обмена информацией об индустрии аутсорсинга
Приватный чат с менеджерами платформы	Аутсорсинговые компании получают доступ к закрытым чатам с менеджерами платформы для получения консультаций
Приватный чат с регулирующими органами	Участники платформы могут получать консультации от официальных регулирующих органов.

Следует отметить, что развитию рынка аутсорсинговых услуг будет способствовать возможность обратной связи на информационно-цифровой платформе – сбор запросов потребителей и быстрая оценка жизнеспособности новых аутсорсинговых услуг. В свою очередь, информационно-новостной блок данной платформы позволит ее участникам расширить свои знания о важности, целесообразности, преимущества и возможных рисках от использования аутсорсинговых услуг; повысит осведомленность о возможных мероприятиях, новых разработках и т.д.

Наряду с очевидными преимуществами внедрение информационно-цифровой платформы сопровождается рядом ограничений и рисков, требующих разработки мер по их минимизации. Накопленный практический опыт внедрения цифровых платформ позволяет выделить ряд возможных ограничений и рисков:

1. Сложность регулирования работы цифровой платформы приводит к частым злоупотреблениям своими правами со стороны операторов платформ. Чаще всего таким рискам подвержены небольшие поставщики аутсорсинговых услуг, которым операторы могут диктовать зачастую невыгодные условия. Для устранения подобных рисков целесообразно наделить правами оператора информационно-цифровой платформы ассоциацию аутсорсинга. Подчиненность Ассоциации Министерству экономического развития, а также членство представителей, ведущих аутсорсинговых фирм региона будут способствовать объективности функционирования цифровой платформы.

2. Первоочередной задачей администратора платформы является повышение уровня доверия со стороны клиентов и поставщиков аутсорсинговых услуг. Ассоциация аутсорсинга должна уделить особое внимание выстраиванию доверия к информационно-цифровой платформе в регионе с помощью ряда цифровых решений.

3. Обладание всеми данными и аналитикой об объемах оказанных услуг, востребованности видов услуг, успешности тех или иных аутсорсинговых фирм может привести к недобросовестной конкуренции и черному пиару со стороны оператора цифровой платформы. Для устранения данного недостатка

предлагается открытый тип платформы, а также размещение на ней публичной информации о результатах анализа трафика, запросов и поведения клиентов на страницах платформы.

4. Далеко не все потенциальные заказчики и исполнители аутсорсинговых услуг обладают должными цифровыми компетенциями, что усложняет их коммуникацию на цифровой платформе и реализацию всех предлагаемых инструментов анализа. Повышение цифровой грамотности субъектов рынка аутсорсинговых услуг должно стать первоочередной задачей Ассоциации аутсорсинга. Кроме того, необходимая информация относительно возможностей платформы должна раскрываться в специальном разделе самой платформы.

5. Готовность Ассоциации к постоянным доработкам и дополнительным инвестициям на развитие платформы. Опыт создания цифровых платформ свидетельствует о том, что в среднем их запуск, начиная от разработки архитектуры интерфейса и до нормально работающей версии в среднем составляет около года [255]. В этой связи разработчикам платформы необходимо проявить готовность к ожиданиям и определить внешние и внутренние источники финансирования.

Предлагаемая структура информационно-цифровой платформы (табл. 3.2) имеет ряд преимуществ:

1. Популяризация аутсорсинга как эффективной формы реализации бизнес-процессов, позволяющей предприятиям получать конкурентные преимущества на современном рынке. С этой целью в информационном модуле информационно-цифровой платформы размещаются анонсы и обзоры мероприятий, статьи и прочий контент, раскрывающий оценки ведущих экспертов и результаты анализа рынка аутсорсинговых услуг.

2. Обучение бизнеса аутсорсингу путем размещения официальных документов, инструкций и глоссария сферы аутсорсинга, а также предоставление доступа заинтересованным лицам к пулу высококачественных аутсорсинговых фирм.

3. Получение доступа к источнику запросов на аутсорсинговые услуги. Представленный на платформе каталог аутсорсинговых услуг по отраслям экономики и по видам услуг способствует быстрому поиску потенциальными клиентами необходимого вида услуг и систематизации входящих запросов по выделенным признакам.

4. Использование мощных инструментов анализа и визуализации данных, обеспечивающих понимание и прозрачность платформы, аналитику трафика на веб-сайте, аналитику посетителей и запросов на аутсорсинг, оценку активности и поведения клиентов.

5. Продвижение аутсорсинговых фирм путем размещения их страниц в каталоге. По результатам независимых проверок эффективности деятельности компаний ассоциацией аутсорсинга формируется рейтинг аутсорсинговых компаний и осуществляется их ранжированные в каталоге.

6. Повышение степени доверия потенциальных клиентов к репутации аутсорсинговых компаний благодаря отзывам клиентов и формируемым рейтингам. Поскольку клиенты в основном скептически относятся к саморекламе, важно, чтобы репутация компании была оценена именно внешними источниками. Предлагаемая информационно-цифровая платформа способна осуществить внешнюю проверку и обеспечить гарантии, необходимые для укрепления доверия клиента.

7. Предоставление доступа к входящим запросам на оказание аутсорсинговых услуг только компаниям, являющимся членами Ассоциации аутсорсинга и зарегистрированным на информационно-цифровой платформе. Такой подход способствует повышению качества оказываемых услуг на рынке аутсорсинга со стороны регулятора – Ассоциации, о которой речь шла ранее в нашем исследовании. Другими словами, информационно-цифровая платформа – это площадка-агрегатор, при помощи которой обеспечивается связь между заказчиками аутсорсинговых услуг и исполнителями.

В свою очередь, объединение субъектов рынка аутсорсинговых услуг посредством создания информационно-цифровой платформы и Ассоциации

аутсорсинга, как возможного ее администратора способствует формированию экосистемы, в рамках которой формируются договорные взаимоотношения, способствующие развитию рынка в условиях цифровизации экономики. Так в работах ряда авторов (например, выделим публикации [261-265]) раскрываются вопросы формирования экосистем и их влияние на развитие современного бизнеса.

Здесь следует акцентировать внимание на том, что под экосистемой в рамках нашего исследования необходимо понимать набор аутсорсинговых фирм, которые могут быть объединены в пределах функционирования Ассоциации аутсорсинга и соответствующей информационно-цифровой платформы.

При этом такая экосистема аутсорсинговых услуг может, например, в реалиях Донецкой Народной Республики считаться инновационной. Так, в последнее десятилетие появилось такое понятие как «инновационная экосистема», сущность которой раскрывается во многих научных исследованиях [266-271]. Л. И. Федулова и А. С. Марченко, рассматривая инновационную экосистему, представляют ее как «...совокупность организационных, структурных и функциональных компонентов и их взаимоотношений, задействованных в процессе разработки и применения соответствующих научных знаний и инновационных технологий, и которые определяют не только правовые и экономические, но и организационные и социальные условия инновационного процесса, а также способствуют развитию инновационной деятельности как на уровне конкретного предприятия, так и на уровне региона и страны в целом» [270, с.26].

Другими словами, инновационная экосистема представляет собой совокупность услуг, объединяющих между собой «...основных субъектов инновационного процесса» (от аутсорсинговых фирм до образовательных организаций), которые «...связаны между собой с помощью формальных и неформальных договоренностей – «правил игры»» [270, с.25].

Вышесказанное, позволило выделить следующие этапы формирования экосистемы аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики: анализ рынка аутсорсинговых услуг; проработка моделей экосистемы аутсорсинговых услуг; обоснование требований к участникам экосистемы; разработка подходов к оптимизации аутсорсинговых услуг в рамках экосистемы; интеграция программных комплексов в деятельность аутсорсинговых фирм. Функционирование аутсорсинговых фирм в условиях экосистемы позволит ее участникам выходить на новые рынки, повысить качество обслуживания и качество предоставляемых услуг.

Следует отметить, что по прогнозам одной из крупнейших международных консалтинговых компаний McKinsey@Company (управленческий консалтинг) «...примерно 30% корпоративного мирового дохода к 2025 году будут генерировать цифровые бизнес-экосистемы» [261].

Другими словами, экосистема – аутсорсинга это своего рода инновационная бизнес – система, которая объединяет в себе большое количество её участников (аутсорсинговые фирмы - исполнители, поставщики и заказчики аутсорсинговых услуг в виде различных министерств и ведомств, субъектов хозяйствования различных отраслей деятельности, научные и образовательные учреждения и организации). При этом, основой такой экосистемы является как раз тесное взаимосотрудничество между субъектами рынка аутсорсинговых услуг, направленное на достижение общих целей и интересов, способности быстро и качественно удовлетворять запросы заказчиков, а также своевременно и эффективно реагировать на последствия экономических и политических изменений, как в международной, так и региональной экономике.

Включение в экосистему аутсорсинга не только государственных ведомств и отраслевых предприятий, но и научно-образовательных и исследовательских организаций позволит вывести рынок аутсорсинговых услуг в регионе на абсолютно новый качественный уровень с инновационными решениями.

По мнению генерального директора, SberCloud, Е.Колбина, экосистема — это не просто совокупность «одинаковых бизнес-подразделений», а большое

количество предприятий, организаций, учреждений с разным ассортиментом предлагаемых продуктов (услуг) и соответственно, с различными потребностями, которым, в свою очередь, для решения своих основных бизнес-задач, необходим универсальный инструмент [261].

Следовательно, создание единой инновационной бизнес-экосистемы аутсорсинговых услуг на основе информационно-цифровой платформы позволит аутсорсинговым фирмам получать больше заказчиков, увеличив тем самым объем реализуемых услуг (эффект «масштаб производства»). При этом, даже в разрезе видов аутсорсинга фирмы – исполнители могут пользоваться услугами друг друга. Так, фирмы, оказывающие услуги в форме управленческого аутсорсинга, могут использовать предложения фирм, предоставляющих сопутствующий аутсорсинг. В свою очередь фирмы, осуществляющие деятельность в форме операционного аутсорсинга, могут использовать услуги фирм, как сопутствующего, так и управленческого аутсорсинга.

Соответственно, субъекты экосистемы рынка аутсорсинговых услуг могут взаимодействовать между собой, делиться наиболее полезной информацией, разработками, новыми технологиями, что позволит быстрее и качественнее удовлетворять потребности заказчиков данного рынка. В свою очередь, возможность использования общей инфраструктуры и базы клиентов будет способствовать наиболее быстрому и эффективному развитию рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики в Донецкой Народной Республике.

В тоже время, важно подчеркнуть, что как создание Ассоциации аутсорсинга, так и информационно-цифровой платформы его развития, направленные в, конечном итоге, на формирование экосистемы исследуемых услуг должно сопровождаться реализацией инструментов стратегирования. Вопросы разработки стратегий развития рынков сферы услуг, а особенно аутсорсинговых, должны рассматриваться обстоятельно, концентрируя при этом внимание на особенностях взаимодействия властных и предпринимательских



структур. Внимание данному вопросу будет уделено в заключительном параграфе диссертационной работы.

На данном этапе исследования непосредственно обратим внимание на то, что реализация организационно-экономического механизма развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики включает три стадии, указанные в таблице 3.3.

Следует отметить, что подготовительный этап является одним из основополагающих, объединяющий в себе как стратегические, так и оперативные действия. Здесь происходит поиск и согласование наиболее эффективных путей и средств реализации задач, предусмотренных организационно-экономическим механизмом развития рынка аутсорсинговых услуг.

В свою очередь, основной этап реализации разработанного механизма связан с организацией работы Ассоциации аутсорсинга, адаптацией функционала информационно-цифровой платформы к особенностям региональных социально-экономических отношений, формированием экосистемы аутсорсинговых услуг, реализацией инструментов стратегирования развития исследуемого рынка.

Заключительный этап реализации предложенного механизма связан с проведением контрольных и оценочных мероприятий эффективности достижения поставленных задач.

Таким образом, сформированные в рамках данного этапа исследования структура и содержание организационно-экономического механизма развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики направлены на реализацию интересов всех ее субъектов, что будет способствовать устойчивому сбалансированному развитию региона.

Таблица 3.3 – Стадии реализации организационно-экономического механизма развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики (авторская разработка)

Стадии реализации	Этапы реализации	Сроки реализации
Подготовительная	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формирование рабочей группы, в которую должны входить как представители органов власти, так и заказчики, и исполнители аутсорсинговых услуг;</li> <li>– разработка Положения об Ассоциации;</li> <li>– обоснование технических особенностей функционирования платформы;</li> <li>– разработка структуры платформы;</li> <li>– анализ рынка аутсорсинговых услуг;</li> <li>– проработка моделей экосистемы аутсорсинговых услуг;</li> <li>– обоснование требований к участникам экосистемы;</li> <li>– постановка целей и задач стратегирования;</li> <li>– обоснование источников финансирования;</li> </ul>	<p>1-2 недели</p> <p>1-2 недели</p> <p>2 недели</p> <p>1 месяц</p> <p>1 месяц</p> <p>1-2 недели</p> <p>2 недели</p> <p>1 месяц</p> <p>1 месяц</p>
Основная	<ul style="list-style-type: none"> <li>– распределение полномочий между членами Ассоциации;</li> <li>– организация деятельности Ассоциации;</li> <li>– выбор и регистрация домена;</li> <li>– наполнение платформы;</li> <li>– регистрация участников (создание аккаунтов физических и юридических лиц);</li> <li>– запуск информационно-цифровой платформы;</li> <li>– интеграция программных комплексов в деятельность аутсорсинговых фирм;</li> <li>– формирование путей и методов реализации поставленных целей и задач;</li> <li>– проработка мероприятий реализации поставленных целей и задач;</li> <li>– разработка подходов к оптимизации аутсорсинговых услуг в рамках экосистемы;</li> </ul>	<p>1 неделя</p> <p>2 месяца</p> <p>3-8 месяцев</p> <p>3-4 месяца</p> <p>2- 3 месяца</p> <p>1 месяц</p> <p>1 месяц</p>
Заключительная	<ul style="list-style-type: none"> <li>– контроль за реализацией проектов, мероприятий и т.д.;</li> <li>– контроль за развитием экосистемы;</li> <li>– оценка эффективности инструментов стратегирования.</li> </ul>	<p>постоянно</p> <p>постоянно</p> <p>постоянно</p>

В свою очередь, предложенные в исследовании стадии реализации механизма развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики ориентированы на реализацию всех его этапов, которые связаны с созданием Ассоциации аутсорсинга, разработкой информационно-цифровой платформы развития аутсорсинга, формированием экосистемы аутсорсинговых услуг, реализацией инструментов стратегирования развития рынка аутсорсинга.

### **3.2 Научно-методический подход к оптимизации процесса оказания аутсорсинговых услуг**

Обеспечение перспективного развития аутсорсинговых фирм в условиях динамично изменяющегося спроса на отраслевых рынках, растущей конкуренции, а также активизации процессов цифровой трансформации экономики приводит к острой необходимости систематического повышения качества оказываемых услуг.

При этом, система управления эффективностью представляет собой «набор интегрированных процессов анализа и управления, которые ориентированы на операционные и финансовые действия, и позволяет бизнесу ставить стратегические цели и осуществлять менеджмент, способствующий достижению этих целей» [272, с.12]. В настоящее время зарубежными компаниями внедрено большое количество подходов к построению систем управления эффективностью, которые с той или иной степенью успешности внедряются на предприятиях.

Популярные концепции систематизированы в группы в зависимости от положенных в основу управления подходов [273]. Не углубляясь в исследования принципиальных подходов и особенностей методик внедрения данных систем, базируясь на исследованиях ряда ученых [272-273], систематизируем наиболее распространенные концепции управления эффективностью, которые представляют интерес для деятельности аутсорсинговых фирм:

1) концепции управления эффективностью, основанные на показателях деятельности, обеспечивающих достижение целей предприятия: панель управления (Tableau de bord); управление по целям (Management by Objectives); сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard System); Performance Pyramid, Strategic maps, Effective Progress and Performance Measurement, Total Performance Scorecard;

2) концепции управления эффективностью, основанные на философии управления качеством: стандарты качества ISO; Total Quality Management (TQM); EFQM; бережливое производство (Lean manufacturing); Six Sigma;

3) концепции управления эффективностью, обеспечивающие последовательное управление стоимостью (ценностью) компании.

При взятии курса на непрерывное повышение качества оказываемых аутсорсинговых услуг особое внимание следует обратить на концепции управления эффективностью с ориентацией на качество. Так, в последнее время широкое распространение в управлении эффективностью деятельности предприятий сферы услуг получила концепция «Lean Six Sigma», которая сочетает в себе два направления - это бережливое производство (Lean manufacturing) и шесть сигм (Six Sigma).

Бережливое производство позволяет устранить потери и непроизводственные затраты за счет стандартизации производственных процессов. Расширив инструментарий, включив идеи потока создания ценностей, методов защиты от ошибок, концепция бережливого производства трансформировалась в бережливое управление «Lean». Относительно управления качеством аутсорсинговых услуг бережливые методы нацелены на сокращение потерь времени, необходимого на выполнение процесса, и действий, не добавляющих ценности, тем самым улучшая поток информации и ресурсов на протяжении всего процесса оказания услуг.

В свою очередь, концепция Six Sigma (шесть сигм) направлена на улучшение качества за счет стабилизации характеристик процесса и снижения вариабельности его элементов. Инструменты Six Sigma используются для

определения основных причин отклонений в процессах, смещения среднего значения процесса до оптимального уровня и уменьшения отклонений от среднего значения для поиска наилучших производственных условий, определения высокопроизводительных операционных окон и разработки надежных процессов.

Результат синергии ключевых положений двух указанных нами выше концепций схематично показано на рисунке 3.3.

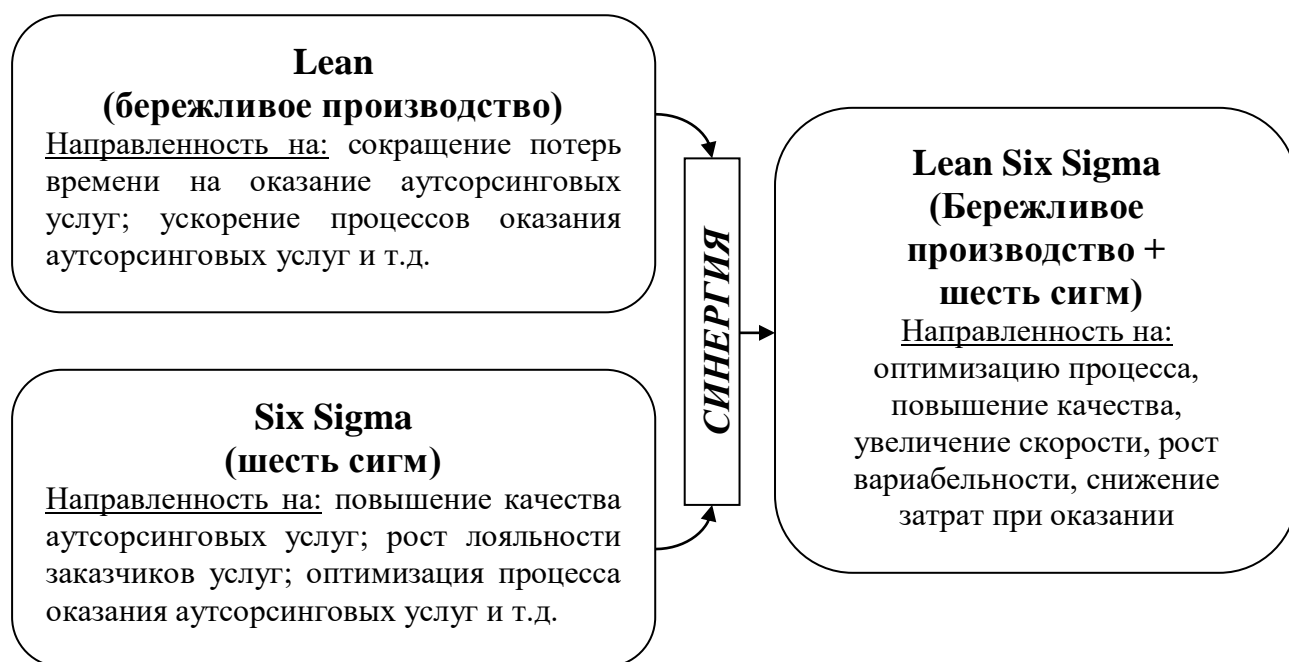


Рисунок 3.3 – Синергия ключевых положений концепции Lean и Six Sigma  
(авторская разработка)

Концепция бережливого производства и шести сигм изначально была разработана для производственных процессов и широко исследуется зарубежными и отечественными авторами применительно к предприятиям промышленности [272-277]. На основе накопленного отечественными организациями опыта с учетом передовых мировых практик бережливого производства в Российской Федерации разработана система ГОСТов [278-280].

При этом все большее количество отечественных ученых исследуют проблематику внедрения бережливого производства в организации высшего

образования [281-282], систему здравоохранения [283], сферу государственного управления [284] и другие отрасли. Однако в современных исследованиях [285 - 288] создана недостаточная база, раскрывающая практику применения данной концепции в сфере услуг, особенно в аутсорсинге. В контексте аутсорсинга концепцию Lean Six Sigma можно использовать для управления бизнес-процессом до момента передачи его на аутсорсинг, а также для оптимизации оказания аутсорсинговых услуг.

Оптимизацию процесса оказания аутсорсинговых услуг целесообразно проводить на основании разработанного нами научно-методического подхода, который представлен на рисунке 3.3. Структуру предложенного подхода формируют элементы теоретического и методического блоков, взаимодействие которых происходит в рамках общеизвестных экономических законов.

В свою очередь, в основу реализации научно-методического подхода положен алгоритм оптимизации процесса оказания аутсорсинговых услуг, включающий в себя пять последовательных этапов (DMAIC). При этом, базируясь на ключевых положениях концепции Lean Six Sigma, предложенный научно-методический подход был реализован на примере непосредственно оптимизации рекрутинговой услуги, как одной из наиболее востребованной в современных социально-экономических и геополитических реалиях Донецкой Народной Республики. Для этого в ходе исследования были детально проанализированы потребности заказчиков аутсорсинговых услуг в работниках.

Так, в течении шести месяцев 2022 г. (с января по июнь) в ООО «Центр аудита и консалтинга», ООО «НАСКА-ТЕХНО», «ИП Лысенко Светлана Борисовна», «ИП Васильева Виктория Александровна» поступило 480 заявок на поиск работников от их клиентов.

Рассмотрим более подробно предложенный алгоритм оптимизации процесса оказания аутсорсинговых рекрутинговых услуг, представленного на рисунке 3.4.

## Научно-методический подход к оптимизации процесса оказания аутсорсинговых услуг



Рисунок 3.4 – Научно-методический подход к оптимизации процесса оказания аутсорсинговых услуг

(авторская разработка)

На первом этапе DMAIC – Define (определение) – необходимо в конкретном процессе оказания услуги выделить именно те этапы, которые вносят наибольший вклад в появление отклонений и, в конечном итоге, в наибольшей мере влияют на скорость оказываемой услуги. Методическая реализация данного этапа осуществляется с применением разных инструментов: анализ Парето, FMEA, опросы клиентов, изучение рекламаций и т.д.

В нашем случае процесс поиска и оценки кандидатов часто был затянут во времени, в результате чего аутсорсинговая фирма теряла лояльность своих клиентов. В частности, такая ситуация в последний год наблюдалась в ООО «Центр аудита и консалтинга». Результатом интервьюирования рекрутеров об исследуемом процессе явилась разработка Карты потоков создания ценности для каждого последовательного этапа процесса оказания рекрутинговой услуги (рис. 3.5).

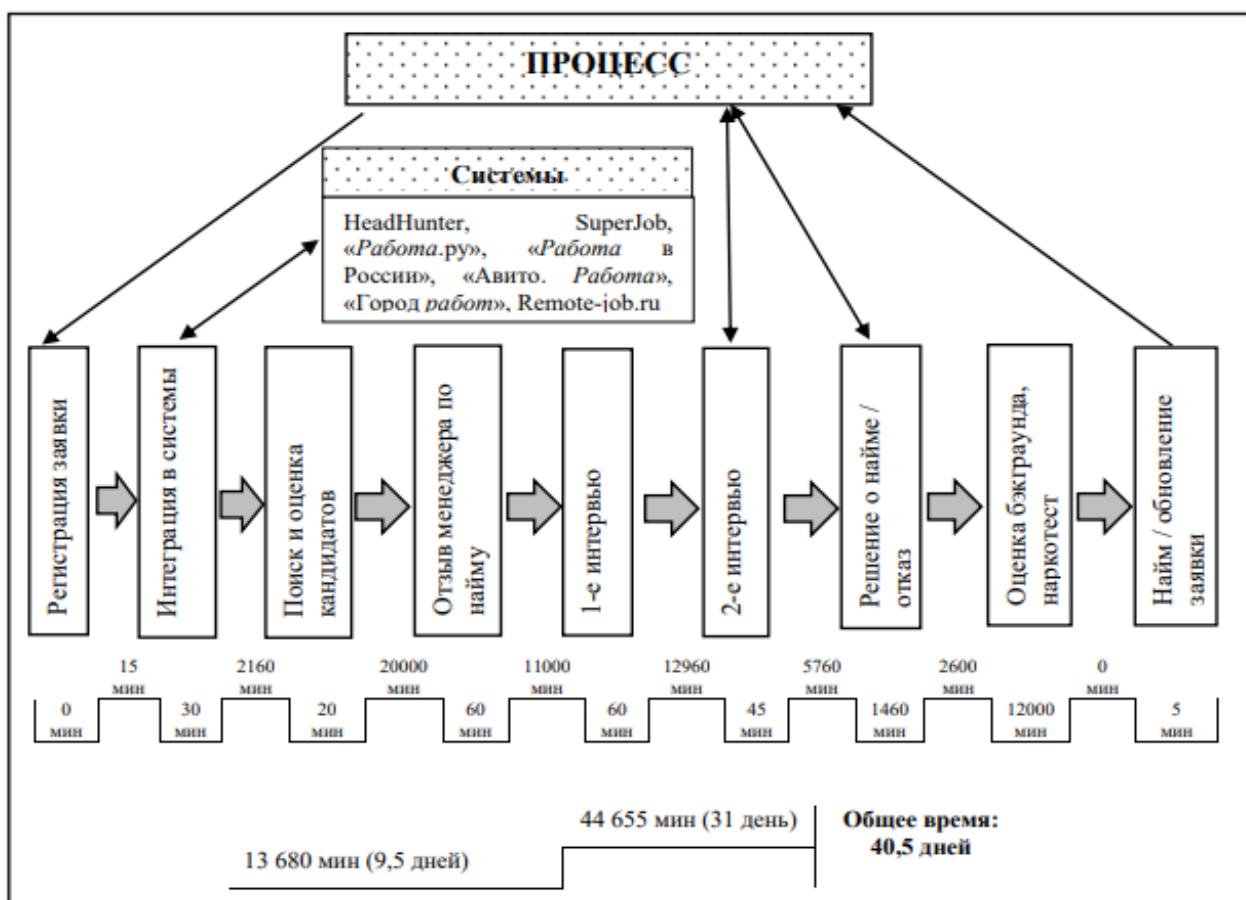


Рисунок 3.5 – Карта потока создания ценностей в процессе оказания аутсорсинговых услуг (на примере рекрутинговых услуг)  
(автурская разработка)



В связи с тем, что большая часть заявок на поиск работников не достигала целевого показателя (не более 40 дней на поиск кандидата для закрытия заявленной вакансии согласно требованиям заказчиков услуг), совместно с руководством указанных выше аутсорсинговых фирм были детально проанализированы причины возникновения отклонения.

Поскольку одной из задач внедрения концепции Lean Six Sigma наряду с улучшением качества и скорости оказываемых услуг является также снижение затрат аутсорсинговой фирмы, выполнение программ по совершенствованию процессов должно быть последовательно. Не следует совершенствовать все этапы процесса оказания услуг одновременно, так как это существенно отдалит момент получения эффекта от внедрения разработанных рекомендаций и требует выделения значительных ресурсов.

Определив проблемы процесса оказания аутсорсинговых услуг, реализуется второй этап – Measure (измерение). На данном этапе проводятся достоверные, долговременные измерения исследуемых параметров процесса оказания услуг с целью изучения отклонений. После получения достаточного объема статистической информации о продолжительности оказания рекрутинговых услуг в целом, а также по каждому из этапов исследуемого процесса, на следующем шаге метода DMAIC – Analyze (анализ) – проводится ее аналитическая оценка.

Для применения анализа  $6\sigma$  (шесть сигм) следует, что из исходных статистических данных по времени «прохождения» заявки вычесть заданное целевое время. Для полученных таким образом модифицированных статистических данных строится гистограмма (функция распределения) количества заявок, попадающих в заданный интервал времени. Затем для данной совокупности данных вычисляется среднее значение и стандартное отклонение ( $\sigma$ ).

При этом, средним арифметическим ( $\langle T \rangle$ ) является частное от деления суммы всех значений вариант ( $t_i$ ) рассматриваемой совокупности на их число ( $N$ ) (3.1).

$$\langle T \rangle = \frac{\sum_{i=1}^N t_i}{N} \quad (3.1)$$

Если известен каждый элемент генеральной совокупности, осуществляется вычисление дисперсии генеральной совокупности или просто дисперсию ( $D$ ) (3.2).

$$D = \begin{cases} \frac{\sum_{i=1}^N (t_i - \langle T \rangle)^2}{N} & N \geq 30; \\ \frac{\sum_{i=1}^N (t_i - \langle T \rangle)^2}{N-1} & N < 30; \end{cases} \quad (3.2)$$

Для статистического измерения изменчивости признака у членов совокупности рассчитывается стандартное отклонение ( $\sigma$ ), являющееся мерой разброса в наборе числовых данных. Согласно теории вариационной статистики любая генеральная совокупность, имеющая нормальный тип распределения, может характеризоваться двумя параметрами: среднее арифметическое (3.1) и стандартное отклонение (3.3). Данные параметры подлежат оцениванию с помощью выборочного среднего арифметического и выборочного стандартного отклонения, исчисляемых в процессе обработки случайной выборки.

$$\sigma = \sqrt{D} = \begin{cases} \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (t_i - \langle T \rangle)^2}{N}} & N \geq 30; \\ \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (t_i - \langle T \rangle)^2}{N-1}} & N < 30; \end{cases} \quad (3.3)$$

Стандартное отклонение является мерой центральной тенденции, так как чем оно меньше, тем более «сгруппированы» данные вокруг среднего значения. Чем стандартное отклонение больше, тем больший разброс значений.

Расчет среднего арифметического и стандартного отклонения приводит к невозможности сопоставления разноименных признаков по одинаковым параметрам, поскольку дает показатель изменчивости признака в именованных, а не в относительных величинах. Для устранения данного недостатка уместно использовать коэффициент изменчивости признака (коэффициентом вариации), который выражается в относительных величинах (%) (3.4).

$$V = \frac{\sigma}{\langle T \rangle} \quad (3.4)$$

Коэффициент вариации позволяет оценить степень изменчивости признака: изменчивость считается незначительной если коэффициент вариации не превышает 10%, средним – если он колеблется от 10 до 20 и значительной – если он более 20%. Значения коэффициента вариации (V) являются нормальными в случае непревышения 10%. При превышении коэффициента вариации 20%, выборка по заданному признаку считается некомпактной.

Также следует вычислить предельное значение  $\sigma_{пр}$ , которое определяется как частное от деления предельного отклонения (допуска) на шесть. Если полученная в результате анализа статистических данных величина  $\sigma$  окажется меньше, чем  $\sigma_{пр}$ , тогда данный процесс не нуждается в улучшении и следует перейти к анализу других процессов.

Для «идеального случая» среднее значение должно быть равно нулю. В противном случае присутствует систематическое нарушение процесса, приводящее к тому, что среднее значение отклоняется от целевого показателя, а значит, целью концепции Lean Six Sigma будет разработка комплекса мероприятий, направленных не только на уменьшение стандартного отклонения, но и на устранение систематического нарушения процесса.

Исходя из вышесказанного, в ходе исследования были проанализированы статистические данные по оказанию рекрутинговых услуг за исследуемый период и определена функция распределения заявок по отклонениям времени оказания услуги от целевого показателя (рис. 3.6).

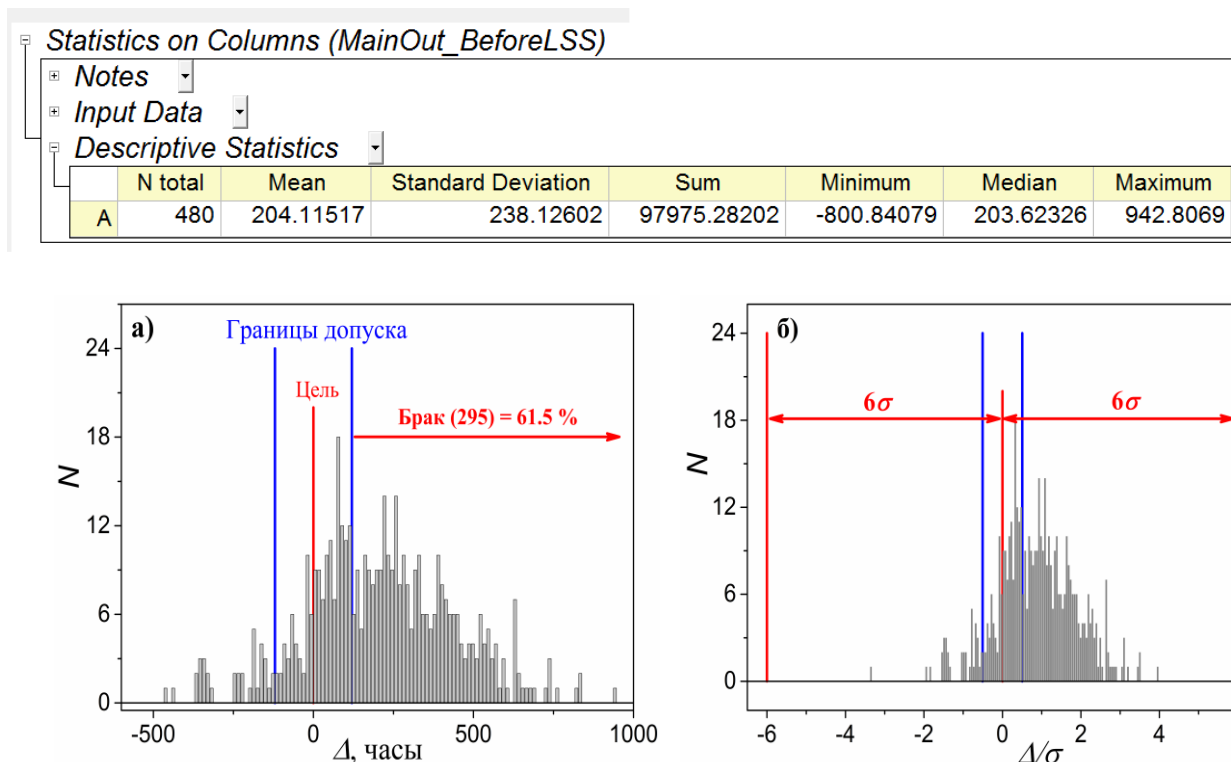


Рисунок 3.6 – Функция распределения количества заявок ( $N$ ) (гистограмма) по отклонению времени оказания рекрутинговой услуги ( $\Delta$ ) от целевого показателя до реализации научно-методического подхода к оптимизации процесса оказания аутсорсинговых услуг (авторская разработка)

Результаты анализа статистических данных позволяют сделать вывод о том, что среднее время оказания услуги от момента регистрации заявки до момента предоставления заказчику кандидата на вакансию составило 48,5 дней, что на 20 % больше установленного целевого показателя (40,5 дней). Стандартное отклонение составило 9,9 дней, что более чем на порядок превышает предельное значение сигмы  $\sigma_{\text{пр}}=20$  часов для критерия качества  $6\sigma$  (табл. 3.4). С такими показателями стандартного отклонения данный процесс попадает в диапазон всего лишь  $0.5\sigma$  (табл. 3.4).

Такое превышение стандартного отклонения от предельного значения  $\sigma$  приводит к одностороннему браку в количестве 295 заявок, что составляет 61,5 % от общего числа заявок (рис. 3.6). Более наглядно проблема с низким качеством услуги продемонстрирована на вставке б рисунка 3.5, где функция распределения построена в масштабе стандартных отклонений. Видно, что

диапазон  $6\sigma$  катастрофически превышает предельные значения (допуски) для целевого показателя.

Таблица 3.4 – Сводная таблица статистических данных по процессу оказания рекрутинговых услуг до и после научно-методического подхода к оптимизации процесса оказания аутсорсинговых услуг (авторская разработка)

Анализируемый процесс	Цель	Предельное отклонение от цели (допуск)	Предельное значение $\sigma_{пр}$	До реализации научно-методического подхода			После реализации научно-методического подхода		
				Среднее значение	Стандартное отклонение $\sigma$	Процент брака (%) или число дефектов на миллион	Среднее значение	Стандартное отклонение $\sigma$	Процент брака (%) или число дефектов на миллион
Этап 2	2160 мин.	360 мин.	60 мин.	2403 мин.	305 мин.	33,7 %	2207 мин.	75 мин.	15 на миллион
Этап 3	20000 мин.	2520 мин.	420 мин.	21638 мин.	2184 мин.	40,0 %	20600 мин.	1170 мин.	8,9 %
Весь процесс оказания услуги	40,5 дней	5 дней	20 часов	48,5 дня	9,9 дня	61,5 %	41,6 дня	2,9 дня	6,2 %

В этой связи необходимо использовать метод  $6\sigma$  для анализа каждого из этапов процесса оказания рекрутинговой услуги, указанных в карте потока создания ценностей (рис.3.5). В нашем исследовании проанализируем два достаточно длительных этапа: № 2 «Online-размещение вакансии» и № 3 «Поиск и оценка кандидата», так как их удельный вес в продолжительности оказания услуги наибольший. В общем случае выбор приоритетов для анализа в рамках предложенного научно-методического подхода следует осуществлять с помощью метода функции Харрингтона [288].

Проанализируем статистические данные по выполнению этапа № 2 «Online-размещение вакансии» с целью определения функции распределения заявок по отклонениям времени выполнения оцениваемого этапа (рис. 3.7).

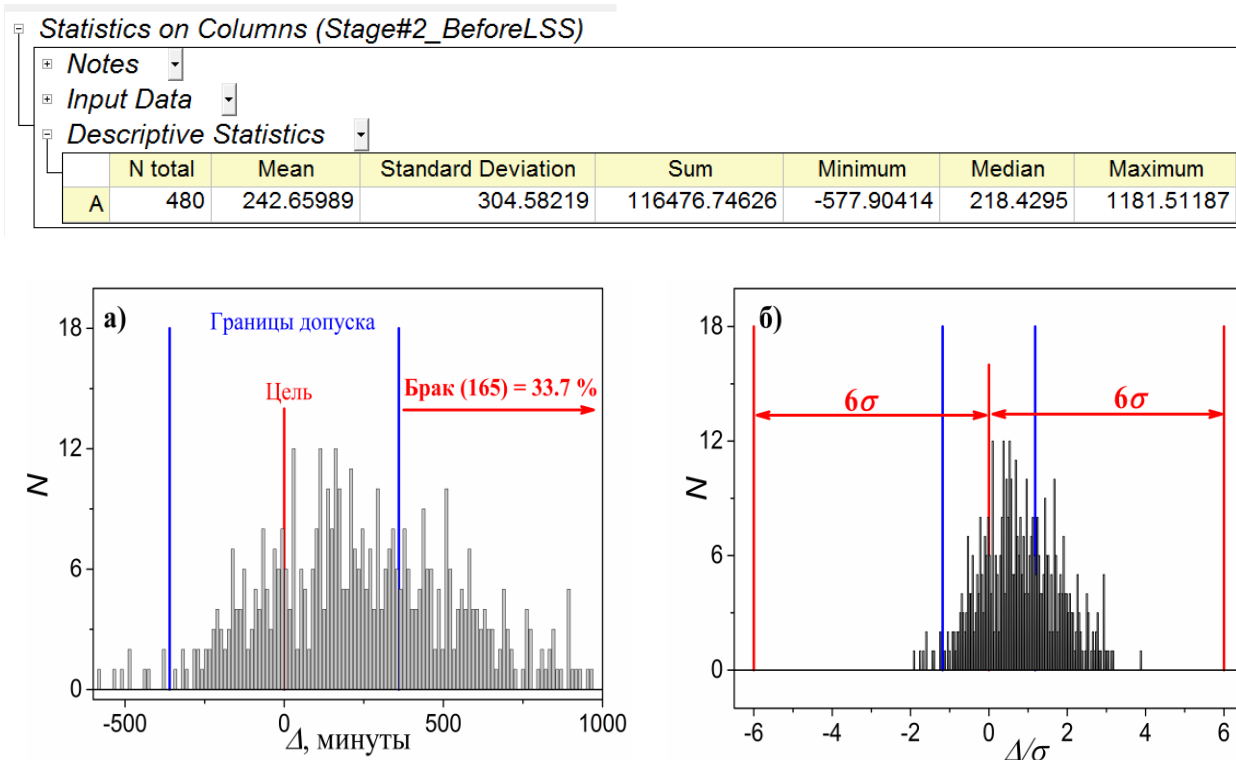


Рисунок 3.7 – Функция распределения количества заявок ( $N$ ) по отклонению времени оказания услуг ( $\Delta$ ) от целевого показателя до реализации научно-методического подхода к оптимизации процесса оказания аутсорсинговых услуг для процесса № 2 «Online-размещение вакансии» (авторская разработка)

Из анализа имеющихся данных установлено, что среднее время выполнения этапа № 2 от момента регистрации заявок на поисковых сервисах до получения откликов от кандидатов составило 2403 мин., что на 11 % больше установленного целевого показателя (2160 мин.). Стандартное отклонение составило 305 мин., что в 5 раз превышает предельное значение сигмы ( $\sigma$ ) для критерия качества  $6\sigma$  (60 мин.). С таким значением стандартного отклонения данный процесс попадает в диапазон  $\sim 1,2\sigma$  (табл. 3.4). В результате 165 заявок (33,7 % от общего количества заявок) содержат односторонний брак, заключающийся в превышении продолжительности времени выполнения исследуемого этапа, которое больше предельного значения для целевого показателя.

Аналогичным образом проанализируем статистические данные по

выполнению этапа № 3 «Поиск и оценка кандидата» (рис. 3.8).

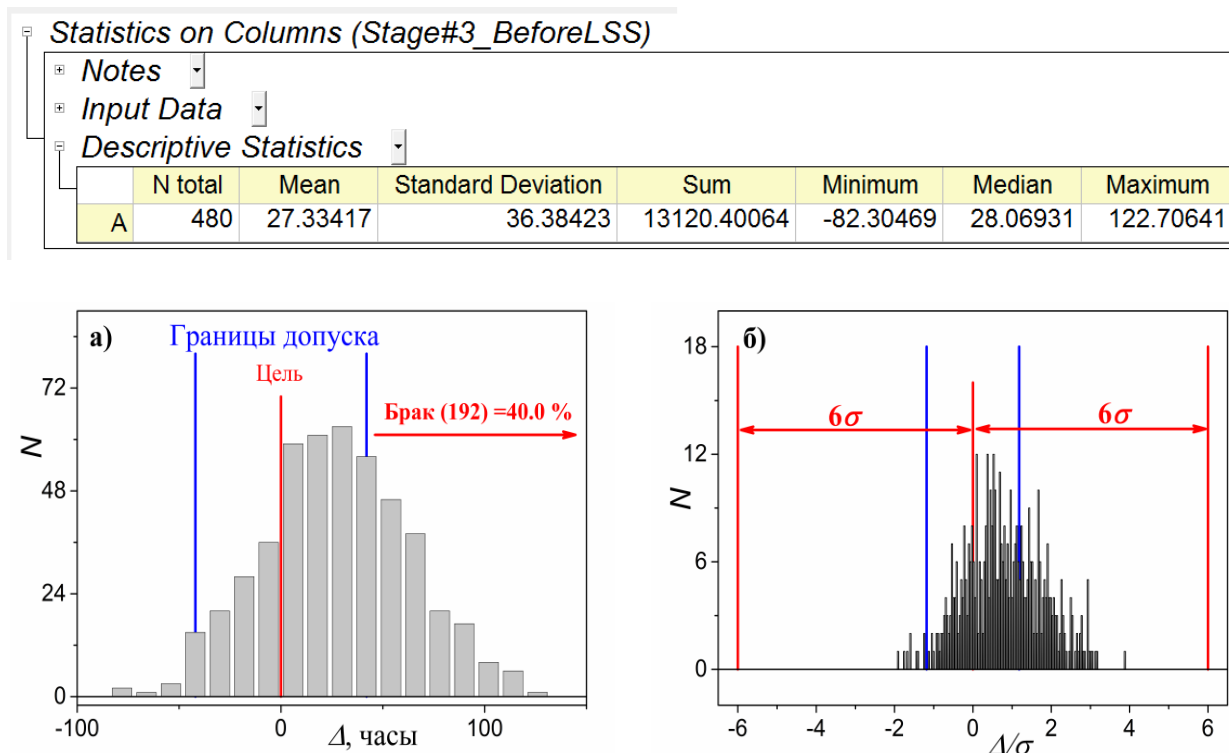


Рисунок 3.8 – Функция распределения количества заявок  $N$  (гистограмма) по отклонению времени оказания услуг ( $\Delta$ ) до реализации научно-методического подхода к оптимизации процесса оказания аутсорсинговых услуг для процесса № 3 «Поиск и оценка кандидата» (авторская разработка)

Построенная гистограмма по отклонению времени оказания услуг для процесса № 3 «Поиск и оценка кандидата» показывает, что среднее время выполнения этапа № 3 составило 21638 мин. (табл. 3.4), что на 8,2 % больше установленного целевого показателя (20000 мин.). Стандартное отклонение по данному этапу – 2184 мин. – превысило предельное значение  $\sigma$  (420 мин.), что привело к возникновению одностороннего брака в количестве 192 заявок (40 % от общего количества заявок). При таких значениях стандартного отклонения данный процесс попадает в диапазон  $\sim 1,2\sigma$  (табл. 3.4).

Результаты проведенного анализа подтверждают наличие значительного количества брака в целом по процессу оказания рекрутинговой услуги, а также по этапам online-размещение вакансии и поиска и оценки кандидатов. В этой

связи на этапе метода DMAIC – Improve (совершенствование) – следует разрабатывать мероприятия по совершенствованию процесса оказания аутсорсинговых услуг и проводить их апробацию. Необходимо устранять факторы, влияющие на увеличение сигмы, либо изменять их таким образом, чтобы сигма уменьшалась. Это могут быть мероприятия, направленные на цифровизацию процесса (внедрение программных роботов, чат-ботов, push-уведомлений и т.д.) организационные (изменения в структуре оказания услуг, уровне подготовки персонала и т.д.), психологические (обеспечение психологической совместимости персонала, эргономические мероприятия и т.д.).

Исследуя содержание процесса оказания рекрутинговой услуги, важно установить возможные недостатки на каждом его этапе. В данном случае важен обмен передовым опытом между специалистами по рекрутингу с целью консолидации процесса найма и внедрения лучших практик для всех сотрудников.

Следует отметить, что при выявлении факторов, влияющих на качество процесса, установлении причинно-следственных связей лучший результат достигается методом анализа иерархий. Однако для применения данного метода необходимо участие не менее 30 сотрудников, работающих в одной карте потока создания ценностей. В тоже время, поскольку такое участие экспертов является финансово затратным для предприятия по причине отвлечения сотрудников от основных трудовых функций, в ходе исследования был реализован метод мозгового штурма. Перечень установленных факторов, оказывающих влияние на ценность исследуемого процесса, визуализируется в виде диаграммы «Рыбья кость», в которой каждый этап процесса имеет свою кость (рис. 3.9).

Построение матрицы причинно-следственных связей позволяет определить критерии и переменные процесса, имеющие решающее значение для создания ценностей, а также степень их влияния на качество процесса. Для оценки потенциального воздействия каждого критерия на ценность процесса важно выделить наиболее существенные из них.



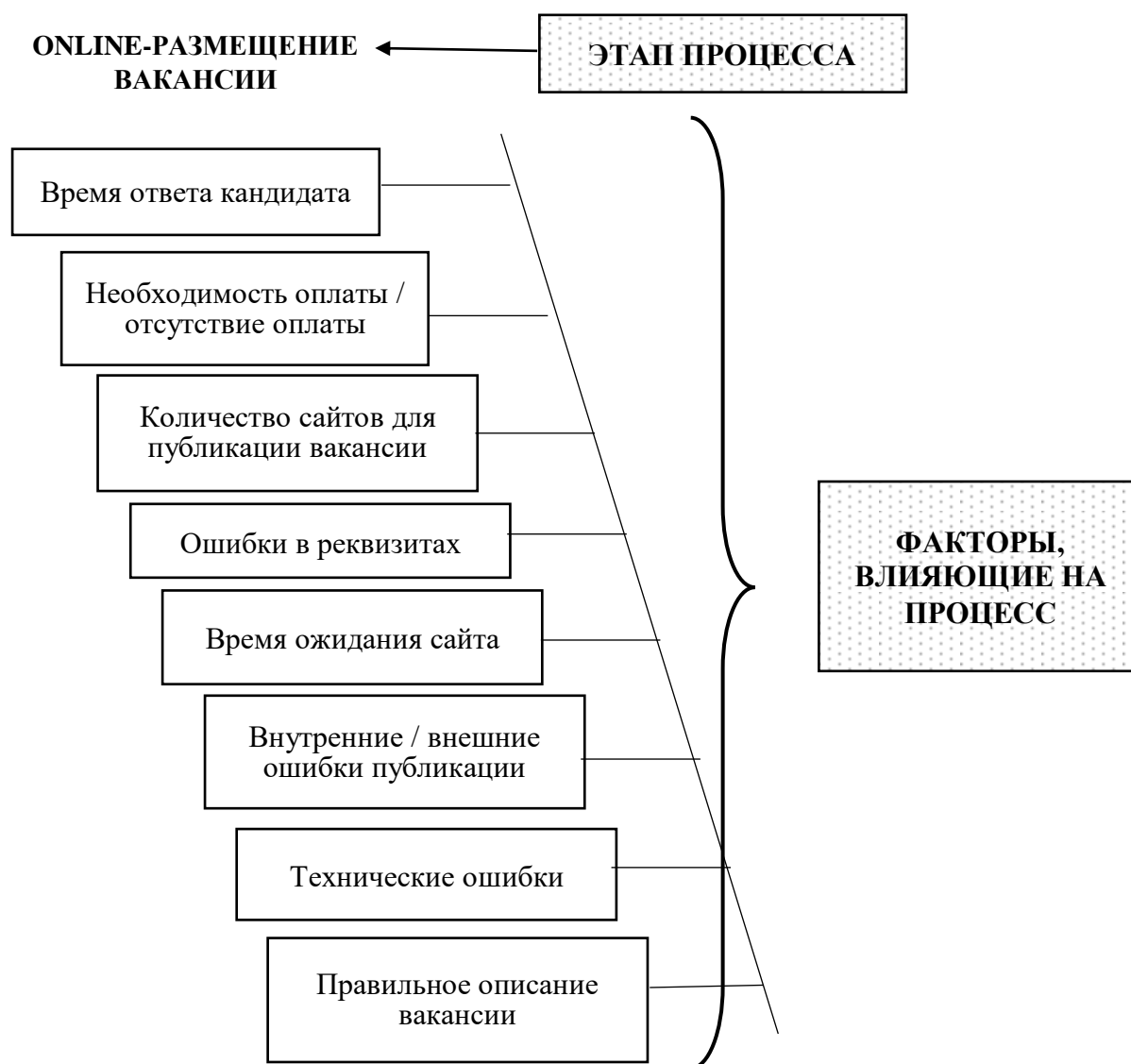


Рисунок 3.9 – Фрагмент диаграммы «Рыбья кость» с факторами, оказывающим влияние на ценность этапа «Online-размещение вакансии» процесса оказания рекрутинговой услуги (авторская разработка)

Относительно совершенствования процесса оказания рекрутинговых услуг наиболее важными установлены следующие критерии: время заполнения заявки; время, затраченное рекрутером; качество кандидатов. Матрица причинно-следственных связей, построенная с использованием метода мозгового штурма, представлена в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Матрица причинно-следственных связей процесса оказания рекрутинговых услуг (авторская разработка)

Относительная важность (10 – высокая, 1 – низкая)		A	B	C	D	E		
		9	3	3	9	9		
<p><b>КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ</b></p> <p><b>РЕЗУЛЬТАТЫ МОЗГОВОГО ШТУРМА</b></p>		Время заполнения	Постоянство действий	Заграченное время	Заграченное время	Качество кандидата	Итого	
Этапы процесса	Переменные процесса							
<b>Этап 2. Online- размещение вакансии</b>	1	Время ответа кандидата	9	0	1	1	0	<b>93</b>
	2	Наличие правильного описания вакансии	9	1	9	9	9	<b>273</b>
	3	Ошибки сторонних сервисов	3	1	0	3	0	<b>57</b>
	4	Внутренние / внешние ошибки публикации	1	1	0	3	0	<b>39</b>
	5	Время отклика сайта	3	1	0	0	0	<b>30</b>
	6	Ошибки в реквизитах	0	3	0	9	0	<b>90</b>
	7	Количество сайтов для публикации вакансии	1	1	0	3	0	<b>39</b>
	8	Платный / бесплатный сервис	9	0	3	3	9	<b>198</b>
	9	Заполнение заявки кандидатом	1	1	9	0	0	<b>39</b>
<b>Этап 3. Поиск и оценка кандидата</b>	10	Общее число кандидатов	9	9	9	9	0	<b>216</b>
	11	Время отклика кандидата	9	9	3	9	0	<b>198</b>
	12	Методы проверки новых кандидатов	1	3	0	1	0	<b>27</b>
	13	Уведомление по электронной почте	1	3	0	1	0	<b>27</b>
	14	Периодичность обновления доски объявлений	1	1	0	3	0	<b>39</b>
	15	Проверка намерений кандидата	1	3	1	1	0	<b>30</b>
	16	Скорость ответа кандидата	9	0	3	9	0	<b>171</b>
	17	Наличие правильного описания вакансии	9	3	9	9	9	<b>279</b>
	18	Время выполнения сервисом	1	0	0	0	0	<b>9</b>

Следующим шагом является разработка действенных контрмер, то есть решений для устранения выявленных дефектов, обеспечивающих достижение поставленных целей. Используя матрицу приоритетов, выявленные дефекты группируются в четыре квадранта по двум факторам: высокое /низкое влияние и высокая / низкая важность (рис. 3.10).

<b>Высокое</b> <b>ВЛИЯНИЕ</b>	<b>СЛЕДОВАТЬ ЛУЧШИМ ПРАКТИКАМ</b>  <b>В ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ</b> В (10, 11) С (2, 9, 10, 17)	<b>СЛЕДОВАТЬ ЛУЧШИМ ПРАКТИКАМ</b>  <b>БЕЗОТЛАГАТЕЛЬНО</b> А (1, 2, 8, 10, 11, 16, 17) D (2, 6, 10, 11, 16, 17) Е (2, 8, 17)	
	<b>УСТРАНИТЬ ИЛИ УМЕНЬШИТЬ</b>  <b>В ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ</b> В (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12 - 18) С (1, 3 - 8, 11 - 16, 18)	<b>УСТРАНИТЬ ИЛИ УМЕНЬШИТЬ</b>  <b>БЕЗОТЛАГАТЕЛЬНО</b> А (3, 4, 5, 6, 7, 9, 12, 13, 14, 15, 18) D (1, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 12 - 15, 18) Е (1 - 7, 9 - 16, 18)	
<b>Низкое</b>	<b>Низкая</b>	<b>ВАЖНОСТЬ</b>	<b>Высокая</b>

Рисунок 3.10 – Матрица приоритетов (авторская разработка)

Построение матрицы приоритетов, в которой визуализируются наиболее важные препятствия, позволило выделить первоочередные действия, способствующие достижению поставленных целей. (рис. 3.11).

Мероприятия проводятся точно по конкретному этапу процесса оказания услуг, так как любое изменение требует существенного выделения ресурсов. В этой связи здесь должен выполняться принцип Парето, согласно которому ресурсы выделяются в первую очередь на те мероприятия, которые дают наибольший эффект. По каждой контрмере разрабатывается

детализированный план ее реализации, позволяющий определить корректирующие действия, исполнителей и сроки выполнения.

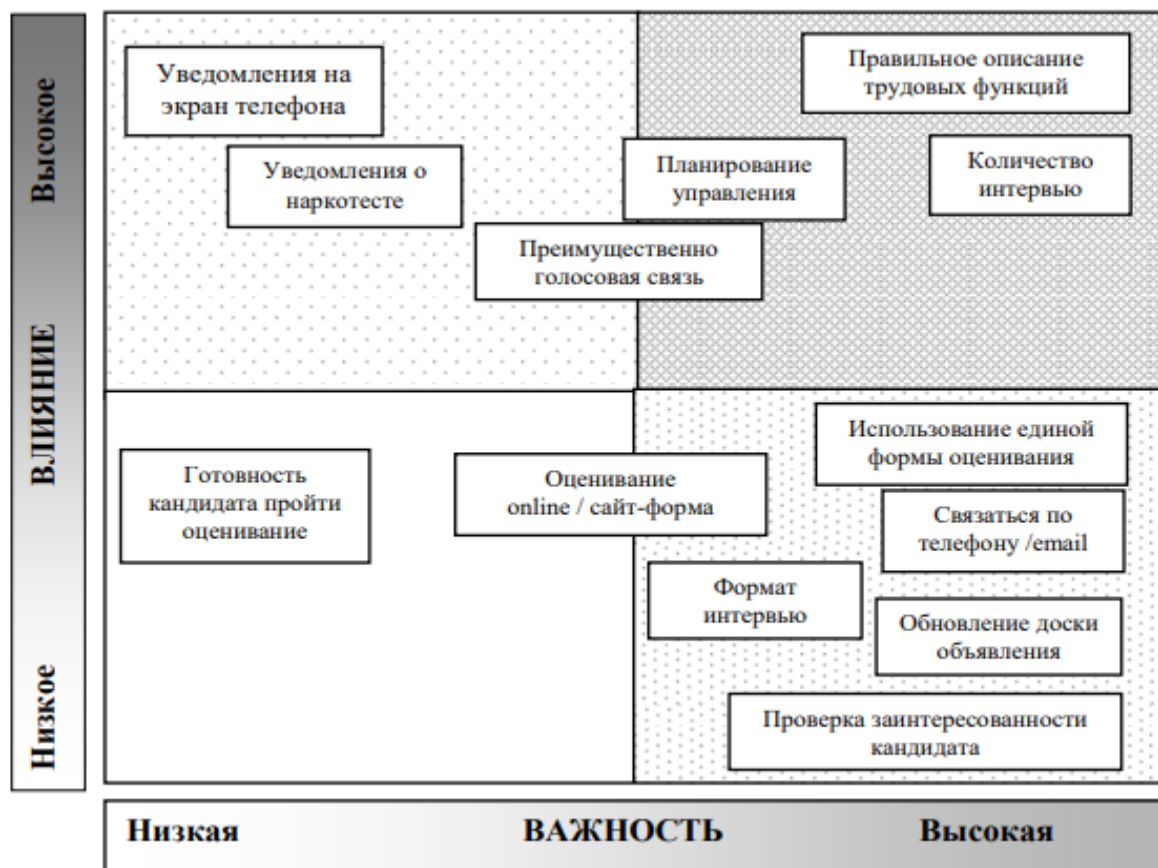


Рисунок 3.11 – Сопоставление контрмер с матрицей приоритетов (авторская разработка)

На этапе внедрения обоснованных контрмер необходимо постоянно проводить контрольные измерения для получения реальной информации об уменьшении сигмы при проведении какого-либо мероприятия. Поскольку значение  $\sigma$  уменьшается постепенно, следует фиксировать все улучшения – вход в допуск  $3\sigma$ , затем  $4\sigma$  и наконец  $6\sigma$ .

Этап Control (контроль) предполагает стандартизацию оптимизированного процесса оказания аутсорсинговых услуг. Для этого необходимо периодически проводить контрольные мероприятия. С этой целью возможно применять контрольные карты Шухарта, систему нормативной документации по поддержанию процесса в стабильном виде и т.д.

После реализации научно-методического подхода к оптимизации процесса оказания аутсорсинговых услуг в ходе исследования были повторно проанализированы статистические данные о времени оказания рекрутинговых услуг в течение следующих шести месяцев (июль-декабрь 2022 г.). Объем выборки составил 539 заявок, которые поступили в ООО «Центр аудита и консалтинга», ООО «НАСКА-ТЕХНО», «ИП Лысенко Светлана Борисовна», «ИП Васильева Виктория Александровна» от их клиентов.

Результаты реализации научно-методического подхода к оптимизации процесса оказания аутсорсинговых услуг на этапе № 2 «Online-размещение вакансии» привело к следующим позитивным изменениям (рис. 3.12).

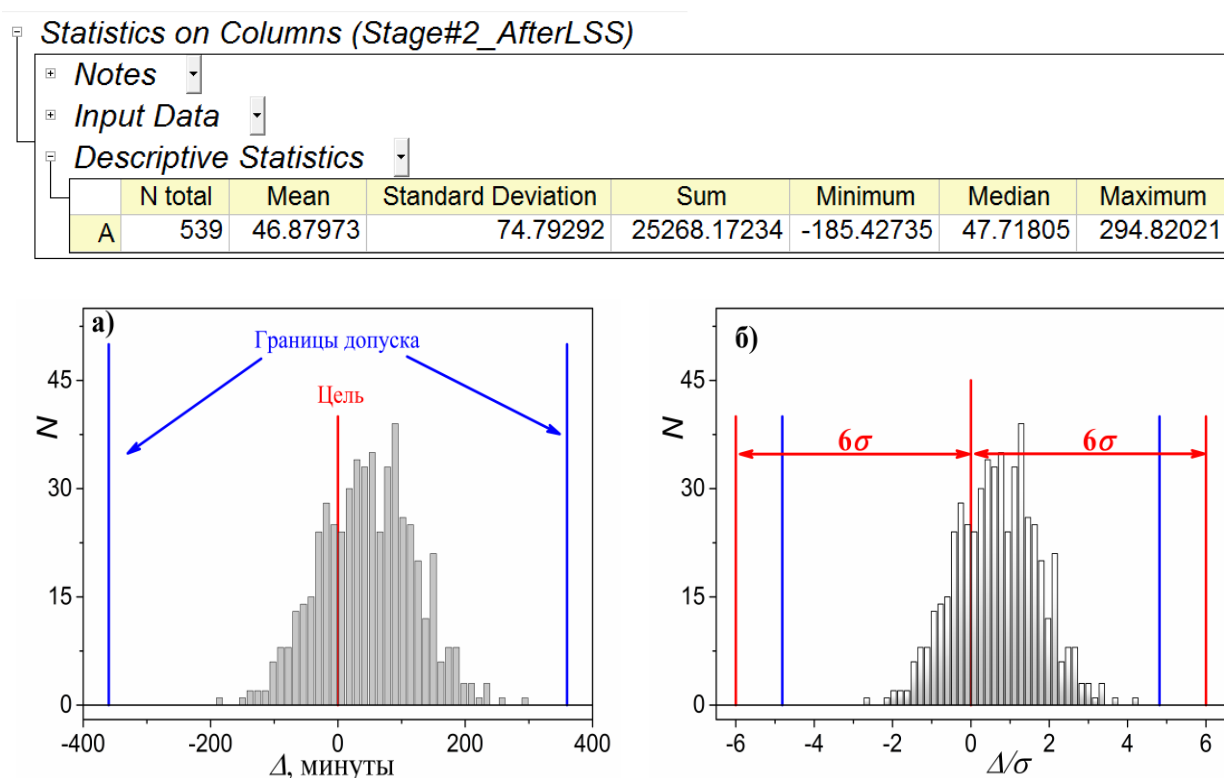


Рисунок 3.12 – Функция распределения количества заявок ( $N$ ) по отклонению времени оказания услуг ( $\Delta$ ) от целевого показателя после реализации научно-методического подхода к оптимизации процесса оказания аутсорсинговых услуг для процесса № 2 «Online-размещение вакансии» (авторская разработка)

Относительное отклонение от цели снизилось с 11% до 2.2 %, от 2403 мин. до 2207 мин. Таким образом отклонение от целевого показателя сократилось на 196 мин. Стандартное отклонение снизилось более чем в 4 раза от 305 мин. до 75 мин. Уровень вхождения в диапазон улучшился практически в пять раз от  $1.18\sigma$  до  $4.8\sigma$ . Соотношение между полученным стандартным отклонением и предельным значением  $\sigma_{пр}$  уменьшилось. Так, до реализации научно-методического подхода к оптимизации процесса оказания аутсорсинговых услуг стандартное отклонение превышало предельное на 400%, в то время как после внедрения комплекса мер превышение составило всего 25 %. Процент брака снизился с 33,7 % до 15 заявок на 1 млн.

Для этапа № 3 «Поиск и оценка кандидата» внедрение рекомендаций LSS привело к следующим улучшениям (рис. 3.13).

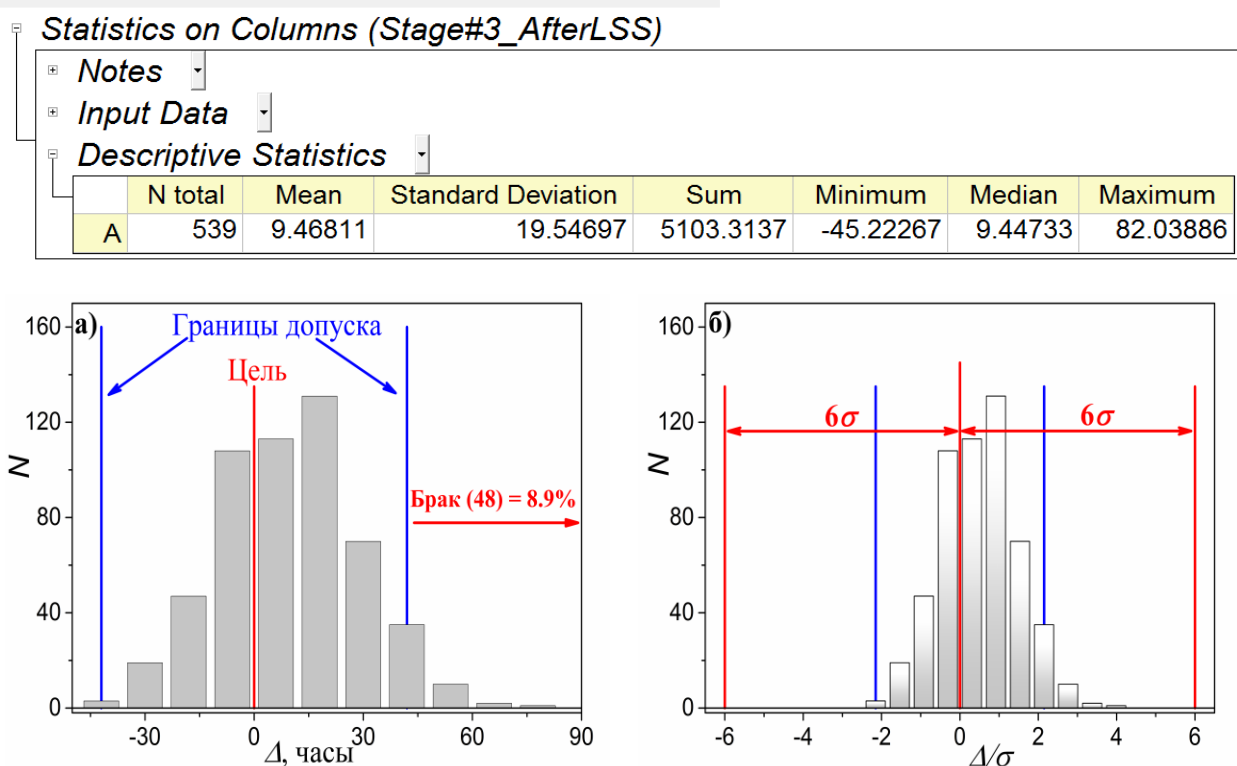


Рисунок 3.13 – Функция распределения количества заявок  $N$  (гистограмма) по отклонению времени оказания услуг ( $\Delta$ ) после реализации научно-методического подхода к оптимизации процесса оказания аутсорсинговых услуг для процесса № 3 «Поиск и оценка кандидата» (авторская разработка)

Относительное отклонение от цели снизилось с 8,2% до 3 %, от 21638 мин. до 20600 мин. Таким образом, отклонение от целевого показателя сократилось более чем на 17 часов. Стандартное отклонение снизилось практически в 2 раза от 2184 мин. до 1170 мин. Уровень вхождения в диапазон улучшился практически вдвое от  $1.15\sigma$  до  $2.2\sigma$ . Соотношение между полученным стандартным отклонением и предельным значением  $\sigma_{пр}$  уменьшилось.

Так до внедрения *LSS* стандартное отклонение превышало предельное на 420%, в то время как после внедрения комплекса мер, рекомендованных после процесса *LSS*, превышение составило всего 180 %. Процент брака снизился с 40 % до 8,9%.

Несмотря на то, что после реализации научно-методического подхода к оптимизации процесса оказания аутсорсинговых услуг на этапе № 3 «Поиск и оценка кандидата» процент брака резко уменьшился, цель вхождения в диапазон  $6\sigma$  не достигнута. Наблюдаемое вхождение в диапазон составляет всего лишь  $2.2\sigma$ . Следовательно, подход *LSS* для данного этапа следует повторить и разработать новые или усовершенствовать старые рекомендации с учетом наблюдаемой позитивной динамики.

Стоит особо подчеркнуть, что реализация научно-методического подхода к оптимизации процесса оказания аутсорсинговых услуг привела к следующим результатам (рис. 3.14, табл. 3.6):

наблюдается пятикратное снижение относительного отклонения от цели с 20% до 4 %;

стандартное отклонение снизилось более чем в 3 раза от 9.9 дней до 2.9 дня; уровень вхождения в диапазон улучшился в 3.4 раза от  $0.5\sigma$  до  $1.72\sigma$ ;

соотношение между полученным стандартным отклонением и предельным значением  $\sigma_{пр}$  уменьшилось;

стандартное отклонение превышало предельное на 1090%, а затем составило 250 %; процент брака снизился с 61,5 % до 6,2%.

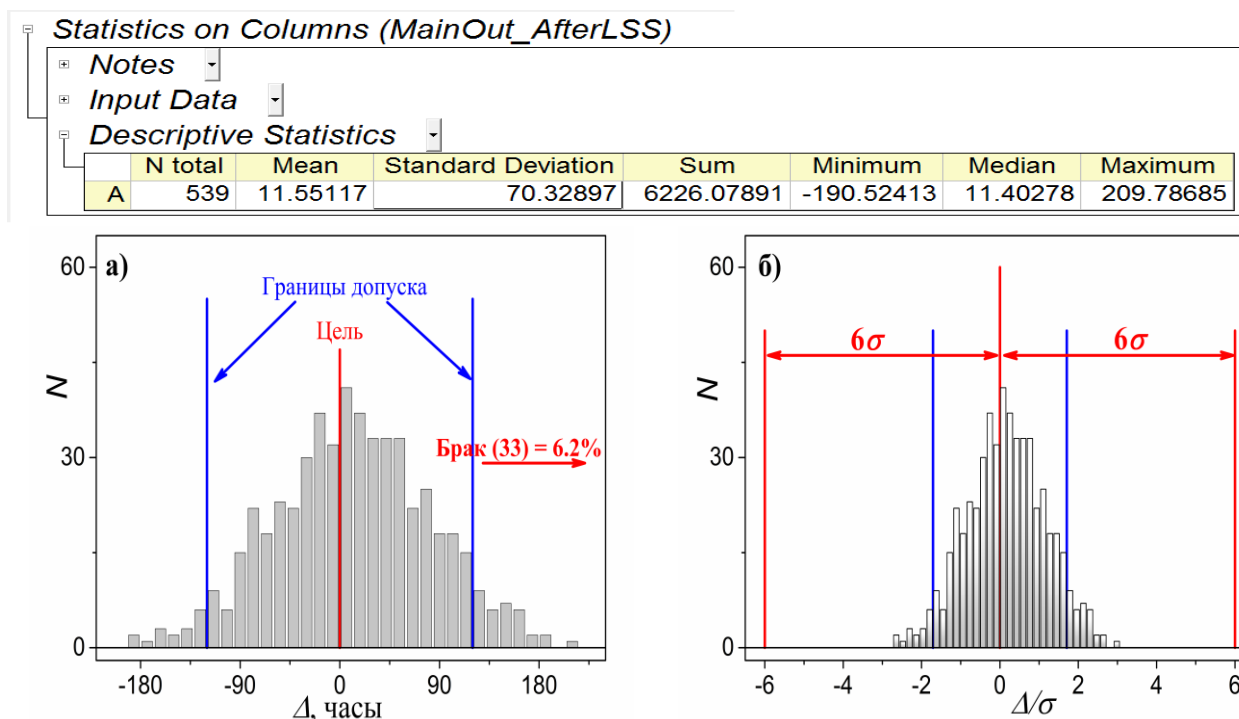


Рисунок 3.14 – Функция распределения количества заявок ( $N$ ) (гистограмма) по отклонению времени оказания рекрутинговой услуги ( $\Delta$ ) от целевого показателя после реализации научно-методического подхода к оптимизации процесса оказания аутсорсинговых услуг (авторская разработка)

Таблица 3.6 – Сравнение статистических характеристик оказания аутсорсинговых услуг (на примере рекрутинговых услуг) до и после реализации научно-методического подхода к оптимизации процесса оказания аутсорсинговых услуг (авторская разработка)

Анализируемый процесс	До реализации научно-методического подхода			После реализации научно-методического подхода		
	Относительное отклонение среднего от заданной цели	$\sigma/\sigma_{np}$	Вхождение в диапазон	Относительное отклонение среднего от заданной цели	$\sigma/\sigma_{np}$	Вхождение в диапазон
Этап 2	11 %	5,0	1,18	2,2 %	1,25	4,8
Этап 3	8,2 %	5,2	1,15	3,0 %	2,8	2,2
Весь процесс оказания услуги	20 %	11,9	0,51	4,0 %	3,5	1,72



Использование технологии *LSS* кардинально снизило конечный уровень брака, однако, цель  $6\sigma$  не было достигнута. Следовательно, после анализа влияния *LSS* на каждый из этапов основного процесса, необходимо выделить наиболее «отстающие» процессы и для них повторить процедуру *LSS*. Кроме этого, при повторном использовании методов *LSS* следует подвергнуть данной процедуре и основные (производственные) этапы основного процесса.

Таким образом, практическая реализация научно-методического подхода к оптимизации процесса оказания аутсорсинговых услуг связана разработкой соответствующего алгоритма, детализированного на рисунке 3.15. Реализация представленного алгоритма, который положен в основу указанного научно-методического подхода, основанного на фундаментальных положениях концепции Lean Six Sigma, включает этапы DMAIC и методы, наиболее оптимальные для использования в аутсорсинговых фирмах Донецкой Народной Республики в условиях ограниченности имеющихся ресурсов.

Разработанный научно-методический подход к оптимизации процесса оказания аутсорсинговых услуг способствует сокращению потерь времени, необходимого для реализации аутсорсинговых услуг; устранению этапов, не влияющих на эффективность аутсорсинга; росту результатов аутсорсинга и снижению вариабельности его функций, форм, этапов в условиях цифровизации экономики.

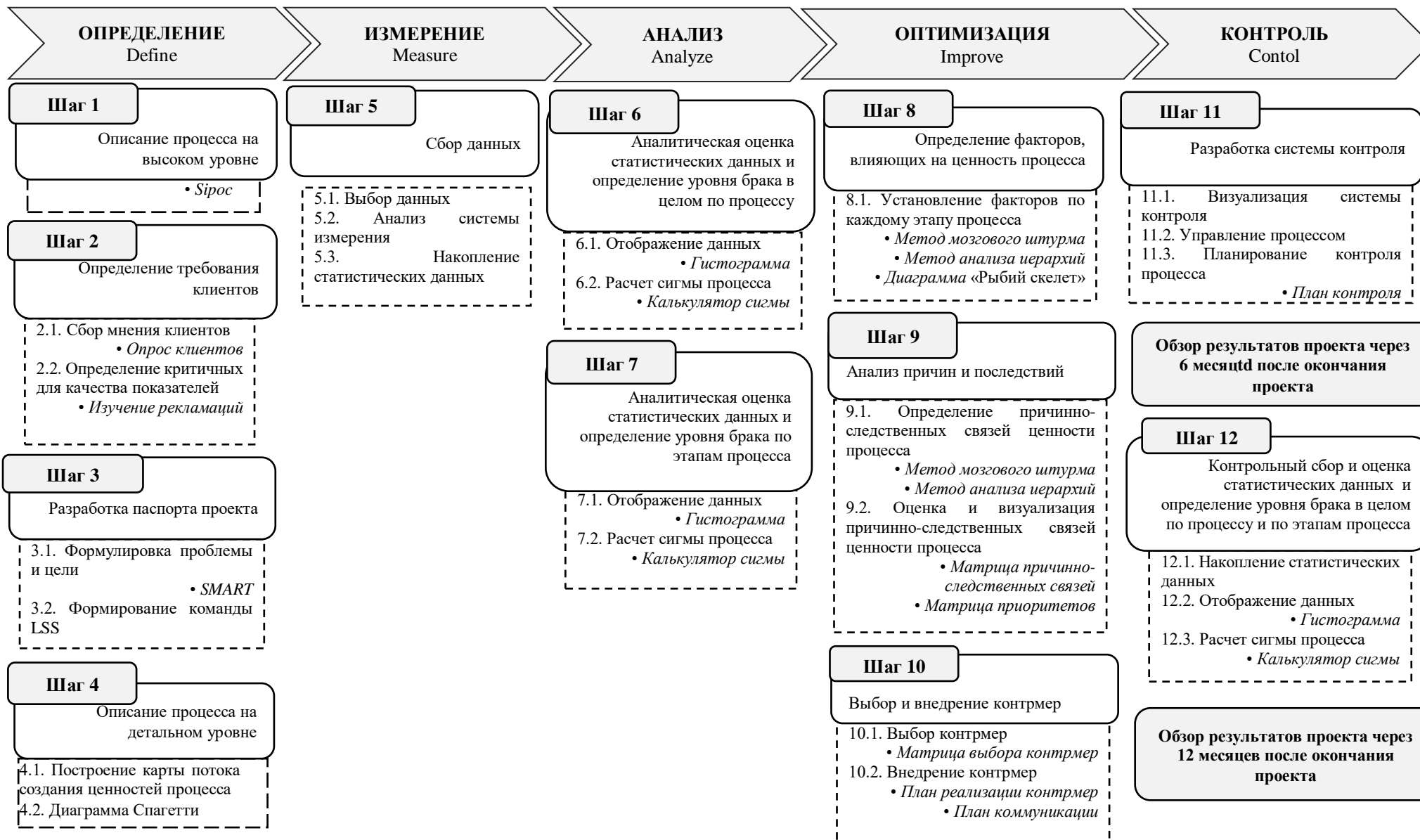


Рисунок 3.15 – Алгоритм оптимизации процесса оказания аутсорсинговой услуги на основе концепции Lean Six Sigma (авторская разработка)

### **3.3 Стратегирование развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики**

В связи с современными социально-экономическими условиями и геополитическими реалиями возникает острая необходимость переосмысления ключевых особенностей развития Донецкой Народной Республики, поиска ресурсов и новых направлений, которые будут способствовать не только экономическому росту как региона, так и всех его субъектов, но и решению актуальных проблем, связанных с функционированием отдельных отраслей.

Изменения, происходящие на мировой арене связанные, в частности с пандемией, экономическими санкциями, специальной военной операцией привели к возникновению кризисных ситуаций. Очевидно, что в таких условиях развитие рынка аутсорсинговых услуг, может быть, одним из актуальных стратегических направлений возрождения и укрепления потенциала Донецкой Народной Республики при совместной работе органов государственной власти и субъектов хозяйствования.

Подчеркнем, что необходимость и эффективность стратегирования развития рынка аутсорсинговых услуг должны быть обоснованы при помощи разработки научно-методических алгоритмов. Кроме этого, одной из важнейших задач по стратегированию развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики должна стать разработка проектов, которые будут способствовать формированию эффективного государственно-частного партнерства.

Следует отметить, что в современной специальной экономической литературе (речь в первую очередь идет о публикациях [289-306]) развитие рынка услуг рассматривается в контексте его стратегирования. Общеизвестно, что само слово «стратегия» происходит от древнегреческих слов *stratos* (армия) и *agos* («я управляю»). Соответственно, понятие «стратегия» первоначально толковалось как искусство или наука ведения военных действий. По определению Г. Минцберга «стратегия – это принцип поведения или получение

определенной модели поведения» [299, с.16]. Таким образом, стратегирование – это своего рода набор определенных, правильно скоординированных действий или разработанный механизм достижения поставленных целей.

По мнению Дж. Мэтьюса «стратегирование» – это своего рода «...маневрирования фирм в позиционировании и дифференцировании их друг от друга и поиск конкурентного преимущества друг над другом в условиях нарушения равновесия. Стратегирование основано на трех фундаментальных категориях, призванных объяснить стратегические выборы предприятий: их ресурсы; действия, которые могут быть предприняты по отношению к ресурсам, и процедуры, объединяющие две предыдущие категории» [300, с.6,9]. То есть речь идет о стратегии конкретного предприятия, которая разрабатывается с целью получения максимальной прибыли путем выигрыша в конкурентной борьбе [301].

Уместно обратить внимание, что в ходе конкурентной борьбы между предприятиями возникают ряд влияющих на нее факторов, которые напрямую зависят от государства и той политики, которую оно ведет. Это зачастую приводит к тому, что используется как прямое административное влияние государства на развитие рынка, в частности система запретов и стимулов, так и не прямое, которое представляет собой социально-экономические рычаги воздействия, формирующие конкурентную среду, а также смешанные механизмы воздействия на соответствующие процессы.

Так, например, Bowera J. L. рассматривает стратегирование как «...множественные, одновременные, взаимосвязанные и последовательные действия менеджеров на различных уровнях организационной иерархии» [302, с. 12]. В то же время, по мнению Burgelmana R. A., «стратегирование – кооперация деятельности менеджеров разных уровней по развитию, формированию, отбору жизнеспособных предпринимательских инициатив для реализации их в корпоративной стратегии» [303, с. 223]. В свою очередь, Уильямсон О. считал, что стратегирование это «...целенаправленное формирование рыночной власти»

[304, с. 75], то есть для фирмы основным является главенствующая роль на рынке.

Процесс стратегирования рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики должен предполагать, как стратегическое планирование, прогнозирование, так и бюджетирование с учетом сложившихся социально-экономических условий. В тоже время, процессу стратегирования свойственны не только черты планомерности, но и неопределенности, спонтанных изменений, связанных как с макроэкономическими, так и микроэкономическими факторами.

В этой связи, стратегия развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики направлена на реализацию приоритетных функций, основанных на ряде принципов (рис.3.16).

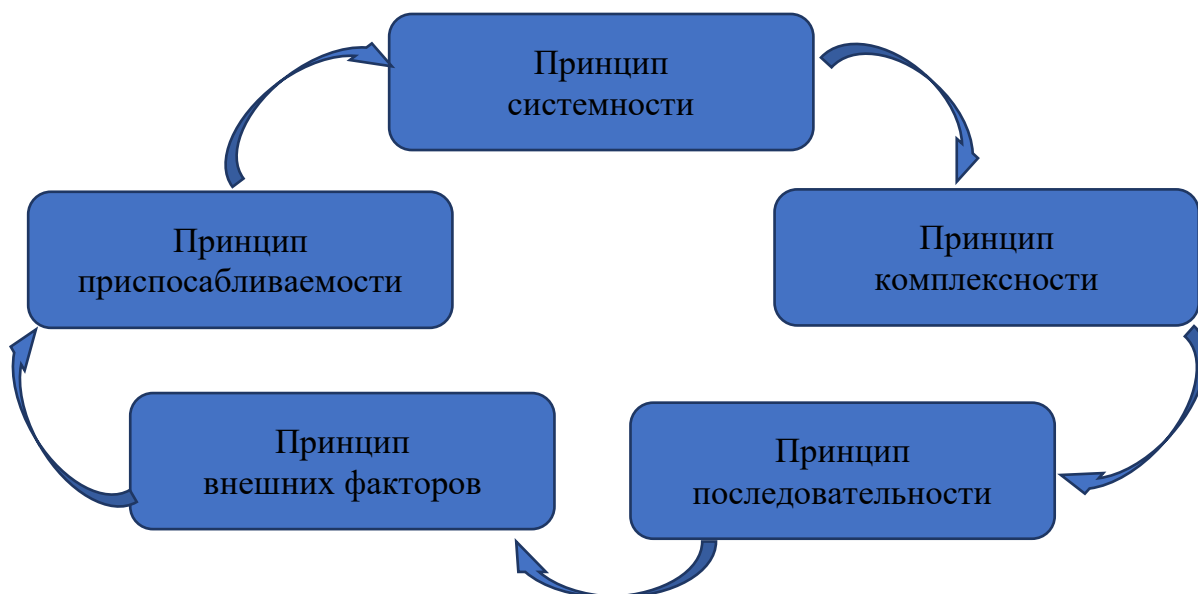


Рисунок 3.16 - Принципы стратегирования развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики (авторская разработка)

Принцип системности предполагает необходимость постановки взаимосвязанной системы проблемных вопросов, соответствующих задач социально-экономического развития рынка аутсорсинговых услуг и пути их решения.

Принцип комплексности подразумевает выявление и решение всех проблемных вопросов, то есть исследование всех факторов, которые могут влиять на развитие рынка аутсорсинговых услуг, и изменение его составляющих.

В свою очередь, принцип последовательности предполагает ранжирование проблемных вопросов, целей и задач каждой аутсорсинговой фирмы в соотношении с проблемами, влияющими факторами, целями и задачами национального и регионального уровней стратегирования.

Следует отметить, что соблюдение принципов внешних факторов и приспособления к ним является одним из важных шагов в стратегировании, так как способность предусматривать изменения внешней и внутренней среды, а также учитывать их в управлении играет ведущую роль в социально-экономическом развитии как отдельно взятой аутсорсинговой фирмы, так и рынка аутсорсинговых услуг в целом.

Помимо рассмотренных основных принципов, на которых должна основываться разработка стратегии развития рынка, выделяют и вспомогательные принципы.

Так, принцип сбалансированности интересов предполагает нахождение консенсуса между субъектами рынка аутсорсинговых услуг (органами государственной власти разного уровня, аутсорсинговыми фирмами, заказчиками аутсорсинговых услуг, а также профессиональными и общественными организациями) для согласования и практической реализации стратегических целей и выявления приоритетов развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики.

При этом принцип легитимности предполагает обязательство органов государственных власти в рассмотрении и принятии разработанного и предложенного варианта стратегии развития рынка аутсорсинговых услуг.

Соблюдение принципа демократичности заключается в прозрачности всего процесса разработки стратегии развития рынка аутсорсинговых услуг с обязательным привлечением научной общественности через публичные каналы информирования.

Критически анализируя вышесказанное, приходим к выводу, что стратегирование развитие рынка аутсорсинговых услуг должно как минимум предполагать: постановку целей и задач стратегирования; определение путей и методов реализации поставленных целей и задач; обоснование источников финансирования; проработку мероприятий по реализации поставленных целей и задач в разрезе планируемых качественных и количественных результатов; оценку эффективности мероприятий в рамках стратегирования и контроль реализации поставленных целей и задач.

Для реализации вышеуказанных этапов в плоскость нашего исследования крайне важным является понимание актуальности государственно-частного партнерства, результаты которого позволят соединить интересы и потребности как властных структур, так и предпринимательских для достижения научно обоснованных результатов. Здесь также актуализируется необходимость интеграции науки в практику и наоборот, о чем свидетельствуют работы ряда авторов [307-313.].

В современных реалиях Донецкой Народной Республики негативным фактором ее развития является то, что мелкие предприятия отторгают науку, различные инновационные и наукоемкие технологии, что приводит к их постепенной ликвидации. По отдельности они не могут выйти на высокие финансово-экономические показатели своей деятельности. Именно поэтому имея финансовые возможности и соответствующие законодательные инструменты, государство должно формировать предпринимательскую среду и способствовать развитию рынка аутсорсинговых услуг для увеличения финансово-экономического потенциала как отдельных отраслей, так и региона в целом.

При этом, говоря о потенциале отдельной отрасли или региона, нельзя не отметить, что для их развития необходимо постоянное формирование конкурентных преимуществ. Это могут быть инновационные товары или услуги, а также механизмы регионального развития, которые будут привлекательны для инвесторов, в т.ч. за счет последовательных стратегий своей модернизации.

На основе вышесказанного можно прийти к выводу о том, что стратегирование развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики следует рассматривать, как динамичный и крайне актуальный процесс, логика которого может быть описана при помощи научно-методического алгоритма.

Данный тезис, с одной стороны, свидетельствует о сложности стратегирования развития любых рынков, а с другой – акцентирует внимание на острой нехватке новых научно обоснованных взглядов на процесс формирования и развития рынков услуг.

Стоит подчеркнуть, что, очевидно, для отечественной экономики рынок аутсорсинговых услуг является новым явлением. Это, как минимум приводит к отсутствию стратегий его развития, которые были бы и научно обоснованными, и согласованными с разными государственными органами. Однако, по нашему мнению, разработка таких стратегий должна исходить из осознания «уникальности» и «новизны» рынка аутсорсинговых услуг, который развивается в условиях цифровизации экономики.

Уместно обратить внимание на тот факт, что тематикой формирования и развития «новых» рынков (в т.ч. и услуг), обоснованием механизмов повышения их эффективности посвящены работы многих авторов, так или иначе занимающихся исследованием аутсорсинга (здесь уместно отметить ряд обстоятельных исследований, детально поясняющих практические результаты реализации теоретических моделей и концепций [146-162]).

Сказанное приводит к тому, что решением практических проблем развития «новых» рынков занимаются не только ученые, но и существенное количество специализированных компаний, в том числе и аутсорсинговых, которые предоставляют услуги по апробации и освоению новых рынков. «Новый» рынок предполагает создание и продвижение новых товаров, работ, услуг; организацию и внедрение новых способов производств, разработку и использование нового инструментария реализации функций управления и т.д. Это становится возможным только при учете мультипредметных теорий, которые уже были



рассмотрены нами с позиций их теоретической значимости для предложенного в первом разделе диссертации концептуального подхода. Поэтому на данном этапе исследования целесообразно уделить внимание их практической значимости для стратегирования развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики.

Значение ключевых положений теории ограничений для практики сводится к тезису о том, что деятельность любого субъекта экономики может быть представлена в качестве последовательной цепочки процессов, которые выполняются ее работниками (в нашем случае работниками аутсорсинговой фирмы). При этом сбой в одном из процессов приводит к снижению эффективности деятельности предприятия в целом. Другими словами, результативность деятельности предприятия зависит от эффективности тех или иных аутсорсинговых услуг в так называемом «узком месте», которые ограничивают масштабы или результаты деятельности. Здесь обратим внимание, что все ограничения («узкие места») можно разделить на две группы:

- 1) физические – ограничения, которые объективно не дают возможность увеличивать масштабы или результаты деятельности и, как правило, связаны с технологическими особенностями производственного процесса или продаж товаров;
- 2) управленческие – ограничения, связанные со стереотипами мышления работников (преимущественно управленческого персонала) и недоверия к новым технологиям, подходам, моделям, субъектам (особенно в рамках государственно-частного партнерства).

Анализируя практические особенности теории ограничений, можно свести процесс её реализации к следующему тезису: привлечение специализированных аутсорсинговых фирм для устранения «узких мест» и повышения эффективности и бесперебойной работы предприятия является основным фактором развития рынка аутсорсинга и ориентиром результатов государственно-частного партнерства. При этом постоянный мониторинг и выявление «узких мест» как на уровне отдельно взятого предприятия, так и

других субъектов рынка аутсорсинговых услуг выводит государственно-частное партнерство на новый уровень.

Однако, если физические ограничения, связанные как с развитием отдельно взятого предприятия, так и рынка аутсорсинга в целом можно быстро преодолеть, то с управленческими ситуация складывается иначе. Именно это учитывают результаты реализации теории интеллектуального лидерства на практике.

Так, трудно поспорить с тем, что сейчас многие «стабильные» отрасли экономики модернизируются, нередко объединяясь между собой. Такая ситуация приводит к выходу на рынок новых предприятий, которые не только вовремя аккумулируют все ресурсы, но и распоряжаются ими согласно современным тенденциям развития экономики и динамики развития определенной отрасли. Отсюда вполне логично следует, что эффективность деятельности предприятия в современных реалиях в большей степени зависит от умения его руководства спрогнозировать появление новых рынков или, другими словами, «перехватить» интеллектуальное лидерство.

Интерпретируя вышесказанное в плоскость нашего исследования, можно утверждать, что положения теории интеллектуального лидерства неизбежно затрагивают рынок аутсорсинговых услуг. Речь идет о том, что новые отрасли и предприятия (интеллектуальные лидеры) вынуждают аутсорсинговые фирмы расширять спектр своих услуг, подчёркивая их инновационность и перспективность, для чего также необходим постоянный поиск единомышленников и партнеров. Так, например, государственно-частное партнерство по развитию рынка аутсорсинговых услуг будет только способствовать этому, выступая одновременно источником новых проектов, стратегий, договоров.

Так, в связи с низким уровнем использования аутсорсинговых услуг в Донецкой Народной Республике и отсутствием документов, регламентирующих порядок формирования и развития соответствующего рынка в ходе исследования, был разработан Проект «Стратегия развития рынка

аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики». Содержательная часть представленного Проекта состоит из 7 разделов и приложений.

В начале Проекта приведены условные обозначения и сокращения, используемые в Проекте, а также паспорт Проекта, в котором представлена кратко основная информация о нем:

- название Проекта;
- его инициаторы, заказчики, разработчики и участники;
- цель, задачи и сроки реализации Проекта;
- этапы исполнения и общие объемы финансирования на каждом этапе;
- предполагаемые количественные и качественные показатели реализации Проекта.

В первом разделе Проекта дается общая характеристика текущего состояния и развития рынка аутсорсинговых услуг в Донецкой Народной Республике, приводятся существующие основные проблемы его развития и пути их реализации. В частности:

- раскрывается сущность и структура рынка аутсорсинговых услуг;
- производится оценка функционирования рынка аутсорсинговых услуг и приводятся данные результатов анализа данного рынка;
- дается характеристика действующим направлениям аутсорсинга и выделяются перспективные направления;
- выделяются субъекты хозяйствования, функционирующие на рынке аутсорсинговых услуг, с указанием их доли участия и спектра предоставляемых услуг;
- определяется стратегическая важность и соответствие объекта рассмотрения среднерыночному состоянию;
- для субъектов рынка делается анализ использования двух форм организации финансово-хозяйственных взаимоотношений: традиционный и с внедрением аутсорсинга, и дается оценка эффективности функционирования смоделированной бизнес-системы на основе аутсорсинга;

- раскрываются существующие проблемы развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики и возможные пути их решения;
- анализируются внешние и внутренние факторы в рамках региона/ отрасли / субъекта рынка, влияющие на формирование и развитие рынка аутсорсинговых услуг (SWOT-анализ);
- описываются перспективные направления развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики;
- прогнозируется уровень развития рынка в пределах региона/ отрасли / конкретного субъекта хозяйствования.

Во втором разделе Проекта делается постановка цели и формируются задачи, решение которых будет способствовать ее достижению. В разрезе каждой задачи прописываются мероприятия, которые в перспективе способствуют развитию рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики, указывается динамика основных показателей Проекта, а также определяются ожидаемые результаты, представленные в виде показателей экономического и социального эффекта.

Основные направления развития рынка аутсорсинговых услуг и возможные риски, связанные с реализацией Проекта представлены в третьем разделе.

В четвертом разделе Проекта описываются мероприятия по развитию рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики, критерии их эффективности и ожидаемый результат. Стоит отметить, что предложенные мероприятия описываются как на весь период реализации Проекта в целом, так и на отдельные этапы (отдельные периоды).

Учитывая специфику Донецкой Народной Республики и отдельных отраслей экономики, перечень показателей развития рынка аутсорсинговых услуг на период реализации Проекта может быть довольно значительным. Поэтому в пятом разделе Проекта необходимо привести основные показатели, при этом выбор данных показателей должен быть подкреплен соответствующим обоснованием.

Что касается непосредственно финансового обеспечения реализации Проекта по стратегированию развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики, то в следующем разделе (шестом) детализируются его объёмы в зависимости от разных источников (бюджеты разных уровней, средства предприятий и т.д.)

Методика оценки эффективности Проекта и контроль его реализации представлены в заключительном седьмом разделе.

В приложениях должен находить свое отражение перечень участников его реализации с указанием их прав, обязанностей, мест работы, должностей и другая информация, необходимая для реализации Проекта.

Однако, развитие любого современного рынка, в т.ч. и аутсорсинговых услуг, требует детального анализа экономических показателей, дальнейшее исследование которых позволит сделать выводы о его перспективах. В этой связи положения мультипредметной теории квантово-экономического анализа могут служить ориентиром государственно-частного партнёрства в исследуемой нами сфере, так как рассматривают любой «новый» рынок через призму ряда показателей, учитывающих динамику реализации товаров (работ, услуг), финансовые результаты отдельных покупателей товаров (заказчиков работ, услуг), возможности и потребности продавцов товаров (субъектов, оказывающих работы, услуги).

Следовательно, устойчивое развитие рынка аутсорсинговых услуг возможно только при четком понимании этапов аутсорсинга, потребностей заказчиков соответствующих услуг и возможностей аутсорсинговых фирм. Кроме того, симбиоз сказанного, по нашему мнению, может быть положен в основу оценки эффективности реализации стратегии развития рынка аутсорсинговых услуг.

При этом важно акцентировать внимание на том, что на «новых» рынках могут функционировать «старые» модели и механизмы их развития, которые модернизируются и, в конечном итоге, соответствуют потребностям субъектов. Следовательно, фокусом развития рынка аутсорсинговых услуг должен стать их

заказчик, со своими ожидания, потребностями, спецификой деятельности, особенностями взаимодействия с различными субъектами экономики.

Такая позиция, кроме логических рассуждений, соответствует фундаментальным положениям теории деловой модели А. Сливодцкого, в которой, применительно к нашей проблематике, можно выделить следующие элементы:

- аутсорсинговые фирмы;
- спектр и масштаб услуг;
- результат услуг;
- вознаграждение за услуги.

При этом следует отметить, что все указанные элементы взаимодействуют между собой, что и обеспечивает эффективное функционирование деловой модели как единой системы.

Аутсорсинговые фирмы должны систематически реагировать на потребности рынка, а с этой целью в условиях активной цифровизации экономики целесообразно создать спектр новых услуг, соответствующих современным реалиям. Для этого, по нашему мнению, целесообразным является реализация ключевых положений теории (стратегии) «голубого океана», которые могут быть интерпретированы в плоскость государственно-частного партнерства.

Концептуальной основой теории (стратегии) «голубого океана» является фундаментальный тезис о необходимости формирования и развития новых рынков (товаров, работ, услуг), а не совершенствование конкурентной борьбы на уже существующих рынках («красных океанах»).

Отсюда, по нашему мнению, следуют ключевые отличия в возможных стратегиях развития рынка аутсорсинговых услуг, которые рассмотрены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Стратегии развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики (составлено автором на основе [305-313])

Элементы рынка	Стратегии развития рынка	
	Стратегия «голубых океанов»	Стратегия «красных океанов»
Конкуренция	Низкая или отсутствует совсем	Высокая и постоянная
Рыночные цены	Новые	Устоявшиеся
Спрос	Формирование нового спроса	Удовлетворение уже существующего сформированного спроса
Соотношение цены и качества	Отказ от компромисса между качественными услугами и ценой	Существует компромисс между качественными услугами и устоявшейся ценой
Цель деятельности аутсорсинговых фирм	Предложение услуг с более качественными характеристиками по более низким ценам	Предложение уже «проверенных» услуг по низкой цене

Другими словами, согласно таблице 3.7, если большинству аутсорсинговых фирм, которые придерживаются стратегии «красных океанов» постоянно приходится лавировать между ценой и качеством, то реализуя стратегию «голубых океанов» они могут предложить качественные эксклюзивные услуги по более низким ценам, о чем свидетельствуют факты уже существующих успешных компаний, которые были рассмотрены нами в предыдущем разделе диссертационной работы.

Здесь речь идет о «приемлемом» согласовании между собой расходов на оказание аутсорсинговых услуг (разработка методического обеспечения) и доходов от их реализации с учетом специфики заказчика. Кроме того, особое значение должно отводиться экосистеме таких услуг (параграф 3.1 диссертационной работы), вследствие чего станет возможным формирование системного подхода, который трансформирует создание «голубого океана» (рынка аутсорсинга) в фактор развития предпринимательской деятельности и экономики региона.

Карп При этом формирование «голубых океанов» возможно путем создания новых направлений аутсорсинговых услуг или изменения «границ», уже существующих; акцента на вторичных качествах; создания массовости, посредством адаптации методических стандартов, положений, рекомендаций и т.д. Это все составляет основу предложенного на рисунке 3.17 научно-методического алгоритма стратегирования развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики.

Акцентируем внимание на том, что условно в архитектонике предложенного алгоритма можно выделить теоретическую и практическую платформы, гармонично объединяющие ряд его элементов.

Так, условная теоретическая платформа связана с обоснованием структуры и содержания стратегии развития рынка аутсорсинговых услуг с учетом особенностей государственно-частного партнёрства. Здесь особое внимание должно уделяться интерпретации положений мультипредметных теорий, а именно стратегии «голубых океанов» в процессе развития рынка аутсорсинговых услуг и его стратегирование.

Понимание вышесказанного позволяет выделить условную практическую платформу в научно-методическом алгоритме стратегирования развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики. Ее элементы направлены на формирование этапов стратегирования, с выделением четких результатов их реализации на региональном и отраслевом уровнях.

При этом выделение условных теоретической и практической платформ в разработанном алгоритме подчеркивает не только их взаимосвязь и взаимообусловленность, но и приводит к достижению результатов его реализации для региона, отрасли и возникновению мультипликативного эффекта через призму цифровизации экономики.





Рисунок 3.17 – Научно-методический алгоритм стратегирования развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики (авторская разработка)

Однако, кроме этого, реализация ключевых положений теории (стратегии) «голубых океанов» в рамках предложенного алгоритма развития рынка аутсорсинговых услуг приводит к следующему эффекту:

- 1) экономическому (получение лидерства на рынке по показателям рентабельности возможно путем привлечения большого количества заказчиков услуг, что как следствие обеспечивает увеличение объемов их реализации и использование эффекта «масштаб производства»);
- 2) организационному (разработанные и внедренные новаторские аутсорсинговые услуги являются сложными для повторения конкурентами в короткие сроки, что подчёркивает их уникальность и возможность реализации только определенными субъектами);
- 3) социально-психологическому (комбинация «высокое качество услуг – приемлемая цена – максимальная прибыль» фиксируется в подсознании заказчиков аутсорсинговых услуг, быстро распространяется на всех субъектов государственно-частного партнерства).

При этом важно понимать, что процессы развития рынка аутсорсинговых услуг и региона взаимосвязаны и взаимообусловлены. В этой связи можно выделить основные задачи научно-методического алгоритма развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики:

- выявление и рациональное использование потенциала субъектов рынка;
- быстрое реагирование и адаптация к возникающим изменениям на рынке;
- развитие у субъектов рынка способности к внедрению инновационных технологий и поиску новых возможностей модернизации своей деятельности.

Решение указанных задач, в рамках реализации предложенного научно-методического алгоритма стратегирования развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики приводит к возникновению мультипликативного эффекта. Он связан со стабильным развитием региона и субъектов рынка аутсорсинговых услуг, посредством создания благоприятных условий для ведения финансово-экономической деятельности и снятия барьеров

и ограничений, расширения производственно-технологических, научно-технологических связей между субъектами на микро-, мезо-, макроуровнях экономики.

Предложенные в диссертации практические рекомендации позволили усовершенствовать работу ряда аутсорсинговых фирм (ООО «Центр аудита и консалтинга», «ИП Лысенко Светлана Борисовна», «ИП Васильева Виктория Александровна») и расширить спектр оказываемых ими услуг. Средний рост количества заключенных договоров на оказание аутсорсинговых услуг за период с 2020 г. по 2022 г. составил 217 % (рис. 3.18).

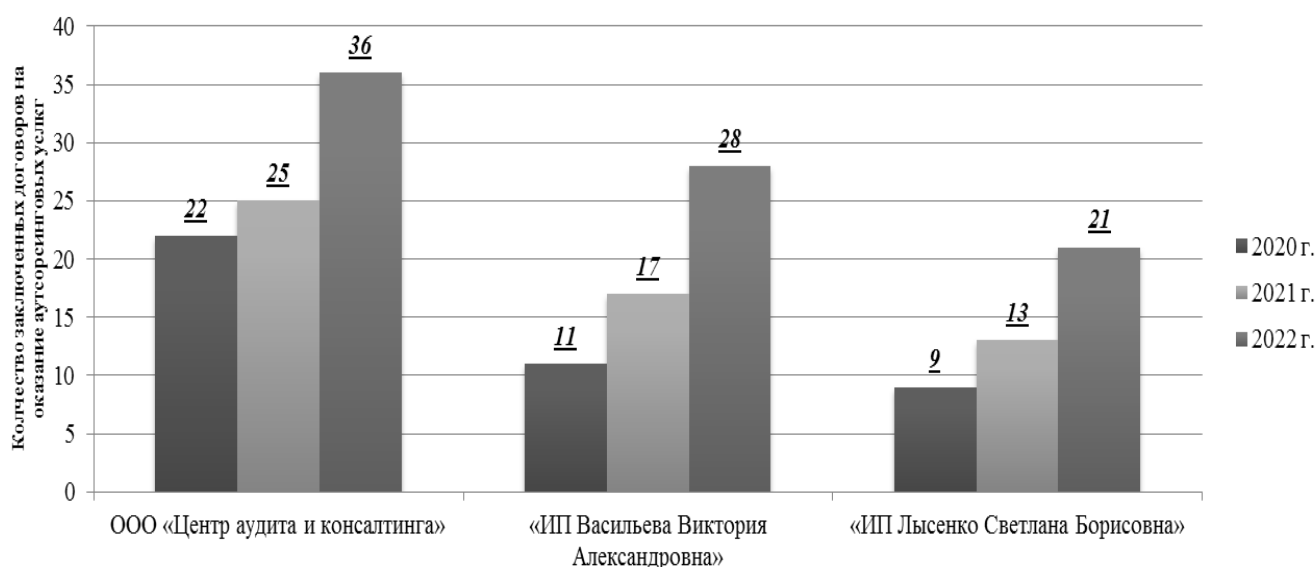


Рисунок 3.18 – Количество заключенных договоров на оказание аутсорсинговых услуг (авторская разработка)

Наибольший темп роста отмечен в «ИП Васильева Виктория Александровна» с 11 ед. в 2020 г. до 28 ед. в 2022 г., (254 %), что объясняется рядом проблем, с которыми столкнулись заказчики аутсорсинговых услуг: расширение масштабов деятельности; перерегистрация юридического лица; переход на российские стандарты бухгалтерского учета; необходимость повышения квалификации работников или их профессиональной переподготовки; внедрение автоматизированных систем управления.

Оказание аутсорсинговых услуг, направленных на решение указанных проблем, позволило расширить клиентскую базу, адаптировать собственные методические рекомендации для отдельных отраслей экономики, сформировать перспективные направления деятельности в рамках предложенных в диссертации рекомендаций.

Таким образом, в ходе исследования разработан научно-методический алгоритм стратегирования развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики, в основу которого положены условные теоретическая и практическая платформы, составляющих его структуру.

В свою очередь, содержание элементов предложенного научно-методического алгоритма направлено на: обоснование структуры и логики реализации стратегии развития рынка аутсорсинговых услуг; формирование этапов стратегирования, с выделением четких результатов их реализации на региональном и отраслевом уровнях.

Результаты позволили разработать Проект «Стратегия развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики». Главной особенностью Проекта является комплексность его применения при решении вопросов организационного, методического и технического характера в ходе реализации стратегии развития рынка аутсорсинговых услуг на региональном и отраслевом уровнях.

### **Выводы по разделу 3**

Результаты разработки организационно-методических рекомендации по развитию рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики представлены следующими выводами.

1. Разработан механизм развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики, реализация которого предполагает

комплекс последовательных действий по созданию Ассоциации аутсорсинга, разработке информационно-цифровой платформы развития аутсорсинга, формированию экосистемы аутсорсинговых услуг, применению инструментов стратегирования развития рынка аутсорсинга. Проработка стадий и этапов реализации предложенного механизма подкреплена сформированными элементами, структурированным в рамках двух взаимосвязанных и взаимообусловленных блоков. Так, единая целевая направленность элементов теоретического и практического блоков обеспечивает формирование конкурентных преимуществ как заказчиков, так и исполнителей аутсорсинговых услуг.

2. Сформирован научно-методический подход к оптимизации процесса оказания аутсорсинговых услуг, основу которого составили элементы теоретического и практического блоков, учитывающие положения концепции Lean Six Sigma. В основу выполнения предложенной разработки положен алгоритм оптимизации процесса оказания аутсорсинговых услуг, включающий в себя пять последовательных этапов (DMAIC), реализованных на примере рекрутинговых услуг, оказываемых аутсорсинговыми фирмами Донецкой Народной Республики. Реализация предложенного подхода позволяет формировать информацию о возникающих отклонениях при оказании аутсорсинговых услуг для своевременного принятия решений по их оптимизации (на основании контрмер) с целью развития потенциала как заказчиков аутсорсинга, так и его исполнителей.

3. Разработан научно-методический алгоритм стратегирования развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики, реализация которого подкреплена предложенным Проектом стратегии, направленным на расширение научно-производственно-технологических связей между всеми субъектами рынка аутсорсинга. В архитектонике предложенного алгоритма условно выделены теоретическая и практическая платформы, гармонично объединяющие ряд его элементов. Условная теоретическая платформа связана с обоснованием структуры и содержания

стратегии развития рынка аутсорсинговых услуг с учетом особенностей государственно-частного партнёрства и положений мультипредметных теорий. В свою очередь элементы условной практической платформы направлены на формирование этапов стратегирования, с выделением четких результатов их реализации на региональном и отраслевом уровнях.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертационной работе представлено решение научной задачи по разработке теоретико-методических положений и практических рекомендаций, направленных на развитие рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики. Результаты представлены следующими выводами.

1. В основу исследования теоретического базиса аутсорсинговых услуг в современных условиях положено обоснование и описание форм реализации аутсорсинга: управленческий аутсорсинг, операционный аутсорсинг, сопутствующий аутсорсинг. Изучение современных подходов к пониманию сущности аутсорсинга позволило обозначить преимущества и недостатки каждого из них и сформировать авторскую дефиницию понятия «аутсорсинг». В предложенной дефиниции наиболее полно учитывается и раскрывается зависимость цепочки категорий: цель, формы, результат аутсорсинга.

Разработана композиционная модель аутсорсинговых услуг, которая гармонично объединила в себе ключевые функции управления и бизнес-процессы, основные формы, виды и подходы к пониманию сущности аутсорсинга и позволит изучать и адаптировать существующие потребности рынка к современным требованиям бизнеса в условиях цифровизации экономики.

2. Формирование дискурсивного поля в исследовании позволило рассмотреть этапы эволюции аутсорсинга в плоскости двух пространств: интеллектуального (научно-обоснованные теоретические положения развития аутсорсинга) и социального (взаимодействие субъектов, выражающееся через формирование ценностей, норм, «правил игры»), где социальное взаимодействие переходит в определённый тип практики с устоявшимися методическими особенностями. Предложенный подход положен в основу формирования нового вектора развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики.

3. Разработан концептуальный подход к развитию рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики, основанный на интерпретации фундаментальных положений теорий политической экономии и современных

мультипредметных научных теорий, касающихся функционирования рынков услуг. Предложенный концептуальный подход основан на взаимодействии элементов двух блоков: теоретическом и методическом.

Реализация концептуального подхода обеспечит достижение синергетического эффекта при разработке механизма развития рынка аутсорсинговых услуг, наряду с формированием научно-методического подхода к оптимизации процесса оказания аутсорсинговых услуг и обоснованием алгоритма стратегирования развития рынка аутсорсинга в условиях цифровизации экономики.

4. Анализ особенностей функционирования зарубежных рынков аутсорсинговых услуг проведен в работе в разрезе видов аутсорсинга в ряде стран. Сформирован рейтинг наиболее востребованных аутсорсинговых услуг, где на первое место по популярности вышел IT-аутсорсинг, а также подтвержден прогноз развития отрасли до 2027 года. Рассмотрены особенности функционирования рынка аутсорсинговых услуг Китая, Филиппин, Великобритании и Канады, которые позволили вывести зависимость развития рынка аутсорсинговых услуг от стоимости рабочей силы, профессионально подготовленного персонала и востребованности услуги.

5. Дана оценка состоянию развития отечественного рынка аутсорсинговых услуг посредством применения системы оценочных показателей и анкетирования работников аутсорсинговых фирм ДНР. Результаты свидетельствуют о том, что около 30% внутренних бизнес-процессов деятельности субъектов экономики выполняются аутсорсинговыми фирмами. Сформирован рейтинг наиболее востребованных аутсорсинговых услуг, где наряду с услугами по бухгалтерскому сопровождению деятельности высоким спросом пользуется IT-аутсорсинг.

6. Изучение опыта функционирования рынка аутсорсинга, позволило сформировать матрицу проблем его развития в Донецкой Народной Республике. К основным проблемам развития рынка аутсорсинговых услуг относятся: недоверие к деятельности аутсорсинговых фирм; отсутствие информации у



потенциальных заказчиков услуг о преимуществах аутсорсинга; регулярные конфликты заказчиков и исполнителей услуг из-за непонимания ими сущности аутсорсинга. Исходя из этого обосновано, что законодательное закрепление организационно-методических положений по функционированию рынка аутсорсинга, способствует созданию позитивных предпосылок для его развития.

7. Разработан механизм развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики, который направлен на реализацию организационных, социальных и экономических интересов субъектов рынка, способствующих устойчивому сбалансированному развитию региона. Это становится возможным благодаря созданию Ассоциации аутсорсинга, разработке информационно-цифровой платформы развития аутсорсинга, формированию экосистемы аутсорсинговых услуг, применению инструментов стратегирования развития рынка аутсорсинга. Представленный механизм состоит из двух блоков: теоретического и практического, реализация которых обеспечивает формирование новых, более устойчивых конкурентных преимуществ посредством создания и применения ряда методик, основанных на моделировании элементов оптимизации аутсорсинговых услуг.

8. Сформирован научно-методический подход к оптимизации процесса оказания аутсорсинговых услуг на основе применения положений концепции Lean Six Sigma и трансформации ее в сферу развития рынка аутсорсинга посредством повышения их качества путем выявления и устранения причин, оказывающих тормозящее (негативное) воздействие. Реализация предложенного подхода позволяет оперативно формировать информацию о возникающих отклонениях при реализации аутсорсинговых услуг для своевременного принятия решений по их оптимизации с целью развития потенциала как заказчиков аутсорсинга, так и его исполнителей.

9. Разработан научно-методический алгоритм стратегирования развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики, сущность которого заключается в возможности формирования приоритетов развития аутсорсинга в условиях цифровизации экономики, что позволило обосновать

структуру, содержание и логику реализации стратегии развития рынка аутсорсинга, а также сформировать этапы стратегирования, с определением конкретных результатов при реализации на региональном и отраслевом уровнях. Изучение этапов стратегирования развития рынка аутсорсинговых услуг положено в основу разработки Проекта «Стратегия развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики».

Основные результаты исследования представлены в работах [314-318].

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Болт, Гордон Дж. Практическое руководство по управлению сбытом / Гордон Дж. Болт; [пер. с англ.] – М.: МТ–Пресс, 2001. – 268 с.
2. Россинский, М. Б. Сфера услуг в экономике развитого социализма / М. Б. Россинский. – Саратов: Изд–во Саратовского. ун–та, 1976. – 152 с.
3. Хмелевская, Л. П. Особенности развития малого предпринимательства в сфере бытового обслуживания населения: дисс. канд. экон. наук: 08.01.01 / Л.П. Хмелевская. – М., 2002. – 230 с.
4. Агабабян, Э.М. Экономический анализ сферы услуг/ Э.М. Агабабян. – М.: Экономика, 1968. – 160 с.
5. Сфера услуг в современной экономике / [Валеева Е. О., Васина Е. В., Волошинова М. В. и др.]; под редакцией Г. А. Карповой, М. Д. Сущинской; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский государственный экономический университет", Кафедра экономики и управления в сфере услуг. – Санкт-Петербург : Изд-во Санкт-Петербургского гос. экономического ун-та, 2016. – 114 с.
6. Балашова, Р.И. Региональное функционирование сферы услуг: экономическая интеграция, инновации, финансирование // Р.И.Балашова, И.В. Гречина, Л.А. Леонова // Вестник Института экономических исследований. – 2022. – №2 (26). – С.52-61.
7. Легорнев, С.Ф. Что считать услугой? / С.Ф. Легорнев. – М.: Знание, 1990. – 62 с.
8. Хаксевер, К. Управление и организация в сфере услуг / К.Хаксевер, Б.Рендер, Р.Рассел, Р.Мердик. – СПб., 2022. – 752с.
9. Спивак, Л.С. Формирование рынка услуг в трансформационной экономике: дисс. канд. экон. наук: 08.01.01 / Л.С. Певец. – М., 2002. – 192 с.
10. Ткаченко, Л.В. Маркетинг услуг / Л.В. Ткаченко. – Д.: ДАУБП, 2000. – 102 с.

11. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп./ Б. А. Райзберг, Л.Ш.Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА–М, 2007. – 495 с.
12. Аникин, Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента / Б.А. Аникина, И.Л. Руда; 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА–М, 2009. – 320 с.
13. Ивлев, А. 10 ключевых вопросов аутсорсинга / Ивлев А. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://ur-pro.ru/library/strategi/outsourcing/10\\_key\\_quest/](https://ur-pro.ru/library/strategi/outsourcing/10_key_quest/) (дата обращения: 30.11.2021 г.).
14. Андерсон, Э. Аутсорсинг в продажах / Э. Андерсон, Б. Тринкл; пер. с англ. – М.: Хорошая книга, 2006. – 416 с.
15. Мыкало, О.И. Подходы к определению термина «аутсорсинг» / А.И. Мыкало // Экономический вестник НТУУ «КПИ». – 2010. – № 8. – С. 111-115.
16. Бравар, Ж.–Л. Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Ж.–Л. Бравар, Р. Морган; пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 288 с.
17. Михайлов, Д.М. Эффективное корпоративное управление на современном этапе развития экономики РФ / Д.М. Михайлов. – М.: КНОРУС, 2010. – 448 с.
18. Айвазян, З.С. Бизнес на «пустом месте» / З.С. Айвазян // Финансист. – 2002. – № 4. – С. 25.
19. Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт; пер. с англ. ; 6-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 864 с.
20. Загородний, А.Г. Аутсорсинг и его влияние на расходы предприятия / А.Г. Загородний, Г. А. Партин // Финансы Украины. – 2009. – № 9. – С. 87-97.
21. Манойленко, О.В. Аутсорсинг как инструмент повышения эффективности антикризисного управления / О. В. Манойленко // Вестник Международного славянского университета. Серия «Экономические науки». – 2006. – № 1. – С. 8 - 12.

22. Нищенко, Е.В. Концептуальные подходы к определению понятия «аутсорсинг» / Е.В.Нищенко // Научный вестник Херсонского государственного универ–та. Серия «Экономические науки». – 2015. – № 15 часть 2. – С. 83-86.
23. Брынь, П.В. Многоуровневая классификация отношения аутсорсинга / П.В. Брынь, О.В. Прохоренко // Экономика и финансы. – Днепропетровск: ЧП Шевелев Е.А., 2013. – № 12. – С. 78-85.
24. Мыкола, О.И. Анализ и классификация форм аутсорсинга / О.И. Мыкало // Экономическое пространство. – 2010. – № 37. – С. 216 - 222.
25. Сайфиева, С. Н. Теоретические основы и эволюция развития аутсорсинга / С. Н. Сайфиева, М. А. Быкадоров // Журнал экономической теории. – 2006. – № 3. – С. 77 - 91.
26. Новиков, Е. М. Развитие ИТ–аутсорсинга в России / Е. М. Новиков // Труды МГТА : электронный журнал. – 2012. – № 1(21). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://textarchive.ru/c-279850.html> (дата обращения: 05.01.2022г.).
27. Календжян, С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С. О. Календжян. – М.: Дело, 2003. –257с.
28. Платонова, Е.Д. Аутсорсинг в системе предпринимательства. – М.:МФПА, 2007. – 71с.
29. Ефимова, С. Аутсорсинг / С. Ефимова, Т. Пешкова, Н. Коник, С. Рытик. – М.: Журнал «Управление персоналом», 2006. – 160с.
30. Ивлев, А.Г. Аутсорсинг организационного развития / А.Г. Ивлев // Роль аналитика в управлении компанией: 3–я ежегодная конференция ИКФ «АЛБТ», 28 июня 2002г.: статьи и тезисы докладов. – Москва, 2002 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m74/15.htm> (дата обращения 30.11.2021 г.).
31. Кудрявцева, Е.И. Аутсорсинг – опасность или возможность / Е.И. Кудрявцева // Бизнес сегодня. – 2006. – № 8(68) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ago-consult.ru/publications.htm/outsourcing> (дата обращения 30.11.2021 г.).

32. Гусаков, В.Г. Аграрная экономика: термины и понятия: энцикл. справ. / В.Г. Гусаков, Е.И. Дереза. – Минск: Белорус. наука, 2008 – 576 с.
33. Поляков, В.В. Мировая экономика и международный бизнес / Под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. В.В. Полякова и д-ра экон. наук, проф. Р.К. Щенина ; 5-е изд., стер. – М.: КРОНУС, 2008. – 688 с.
34. Капралова, О. Самое понятное определение аутсорсинга / О. Капралова, С. Бучин [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.e-executive.ru/blog/bpo/8990.php>. (дата обращения: 07.12.2021г.).
35. Кушниров, В.Б. Аутсорсинг – что за зверь такой? /В.Б. Кушниров // Производство, бизнес, кооперация. – 2007. – № 2(47) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.valve-industry.ru/pdf\\_site/47/47\\_proizv\\_kushnikov\\_austrouting.pdf](http://www.valve-industry.ru/pdf_site/47/47_proizv_kushnikov_austrouting.pdf).(дата обращения 07.12.2021г).
36. Хейвуд, Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж. Б. Хейвуд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 176 с.
37. Витко, В. С. Юридическая природа договоров аутсорсинга и аутстаффинга / В. С. Витко, Е. А. Цатурян. – М.: Статус, 2012. – 128 с.
38. Коник, Н. А. Аутсорсинг / под ред. Н.А. Коник. – М.: Изд-во КНОРУС, 2008. – 175с.
39. Курбанов, А. Х. Аутсорсинг: история, методология, практика: монография / А. Х. Курбанов, В. А. Плотников. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 112 с.
40. Джермейн, Р. Контрактная логистика и аутсорсинг в России: отчет Центра междунар. логистики и управления цепями поставок «Дойче Бан» и ОАО «Российские железные дороги» / Р. Джермейн, А. Гюнтер. – СПб., 2012. – 34 с.
41. Гаджиева, Е.Ю. Аутсорсинг в IT-технологиях / Е.Ю. Гаджиева // Научный вестник ЮИМ. – 2018. – №1. – С.35-37.
42. Македонский, С. Н. Аутсорсинг в стратегии современного бизнеса. Лучшие практики успешной работы с поставщиками услуг. / С. Н. Македонский, Ю. Е. Ефросинин, Л. Л. Шустерова, М. С. Брусенцев. – Астра, Питер, 2018. – 400 с.

43. Щербаков, В. В. Основы логистики / под ред. В.В. Щербакова. – СПб.: Питер, 2009.– 432 с.
44. Поспех, Л. З. Теоретические основы аутсорсинга в сфере услуг / Л. З. Поспех // Актуальные проблемы развития экономики современной России: сб. науч. тр. – Иркутск, 2006. – 183 с
45. Готтшальк, П. ИТ–аутсорсинг / П. Готтшальк, Х. Солли–Сетер // Изд–во: Альпина Бизнес Букс. – 2007. – 390 с.
46. Молоткова, Н. В. Качество услуг ИТ–аутсорсинга: организационно–технологические решения / Н. В. Молоткова, И. С. Сахаров. – Тамбов: Тамб. гос. техн. ун–т, 2008. – 92 с.
47. Суслов, В.И. Толковый словарь «Инновационная деятельность». Термины инновационного менеджмента и смежных областей (от А до Я) / Отв. ред. В.И. Суслов; 2–е изд., доп. – Новосибирск: Сибирское научное издательство, 2008. – 224 с.
48. Мескон, М. Основы менеджмента / Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури // Издательство: Дело, 1997. – 704с.
49. Чепакин, А. Что такое бизнес-процессы. Обзор базовых понятий BPM / А.Чепакин // ELMA, 2022. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.elma-bpm.ru/journal/chto-takoe-biznes-processy-obzor-bazovyh-ponyatij-bpm/> (дата обращения 10.02.2022г.).
50. Быкова, А.В. Инновации в бизнес–процессах / А.В. Быкова // Россия: тенденции и перспективы развития. – 2022. – №17–1. – С. 617-619.
51. Нигай, Е.А. Процесс цифровизации бизнеса: от точечной оцифровки бизнес–процессов к цифровой трансформации / Е.А. Нигай // ЭТАП. –2022. – №2. – С. 134-145.
52. Дороговцева, А.А. Построение бизнес–процессов в разных стратегических типах фирмы / А.А. Дороговцева, М.Е. Салахова // ЭВ. – 2022. – №1 (28). – С. 29-34.

53. Куликова, Д.С. Цифровизация бизнес–моделей: глобальные тренды и перспективы развития / Д.С. Куликова // Инновации и инвестиции. – 2022. – №4. – С. 54-58.
54. Попова, Е.В. Современные технологии стратегического управления организацией / Е.В. Попова // Финансовые рынки и банки. – 2022. – №4. – С. 26-31.
55. Горова, К.О. Определение основных подходов к классификации аутсорсинга на современном этапе экономического развития / К.А. Горова // Экономический анализ: сб. науч.труд ; редкол. В.А. Дерий (гл. ред.) [и др.]. – Тернополь: Экономическая мысль, 2014. – Т. 18.
56. Грибова, Ю.Н. Аутсорсинг как фактор повышения эффективности деятельности промышленных предприятий / Ю.Н. Грибова, А.В. Боговиз // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2010. –№ 3. – С. 45-48.
57. Воробьев, К.Ю. Классификации аутсорсинга с позиций управленческого подхода / К.Ю. Воробьев // Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова. – 2013. – № 4. – Т. 19. – С. 53-56.
58. Рыжак, О.Ю. Категорийные признаки аутсорсинга отечественных предприятий / О.Ю. Рыжак // Бизнес Информ. – 2011. – № 1. – С. 61-63.
59. Саинчук, А.А. Классификация аутсорсинговых проектов / А.А. Саинчук // Управление развитием сложных систем. – 2013. – №13. – С. 50-57.
60. Яцкевич, И.В. Аутсорсинг: виды, проблемы и перспективы / И.В. Яцкевич // Научный вестник Буковинской государственной денежной академии. Экономические науки. – 2011. – № 2(21). – С. 197-203.
61. Патреева, О. В. Использование методов моделирования при исследовании экономического роста / О.В. Патреева, Е.М. Суслова // Экономика образования. – 2009. – №4 – 2. – С. 46-48.



62. Крекова, М. М. Композиционная модель развития человеческих ресурсов организации / М.М. Крекова // Вестник Московского университета МВД России. – 2011. – №7. – С. 44-47.

63. Белозёров, С.М. Естественность композиционных моделей и искусственность современного обучения / С.М. Белозёров // Школьные технологии. – 2010. – №3. – С. 40-51.

64. Белозёров, С.М. Композиционные модели знаний в искусстве, управлении, экономике / С.М. Белозёров // Школьные технологии. – 2011. – №1. – С. 28-39.

65. Шестова, Е.А. Разработка моделей и методов анализа и обработки результатов тестирования знаний / Е.А. Шестова // Известия ЮФУ. Технические науки. – 2012. – №2. – С. 146-152.

66. Зорий, О.М. Особенности применения аутсорсинга // А.М. Зорий, Т.В. Коваленко // Экономический анализ. – 2013. – № 3, Том 14. – С. 18-28.

67. Маркеева Г.А. История возникновения и этапы развития аутсорсинга / Г. А. Маркеева, С. Г. Михнева // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Экономические науки. – 2014. – № 1. – С. 106-115.

68. Герасимчук, Ю. Историческое развитие аутсорсинга, преимущества и возможности, риски аутсорсинга / Ю.Герасимчук // Сборник научных трудов ДЭТУТ. Серия «Экономика и управление». – 2013. – Вып. 23–24. – С. 284-291.

69. Чмут, А.В. Сущность аутсорсинга и тенденции его развития на международных рынках// А.В. Чмут, О.Д. Осадчий // Вестник Николаевского национального университета имени В.А. Сухомлинского. – 2017. – Выпуск 17. – С. 116-119.

70. Красавина, В.А. Современные тенденции и перспективы развития мирового рынка ИТ–услуг: автореф. дисс. канд. экон. наук: 08.00.14 / Красавина Вера Александровна – Москва, 2020. – 31 стр.

71. Черемисин, Д.В. Аутсорсинг как элемент современного хозяйственного механизма: теоретический аспект: дисс. на соискание уч.

степени канд. экон. наук: спец. 08.00.01 / Черемисин Дмитрий Владимирович – Москва, 2005. – 158 с.

72. Садниченко, И.В. Современные тенденции развития рынка аутсорсинга: отечественный и зарубежный опыт / И.В.Садниченко, И.О.Хоменко, И.В.Горобинский // Экономика и управление на транспорте. –К.: НТУ, 2018. – Вып.6. –47-56.

73. Data analytics outsourcing market – growth. Trends, Covid – 19 impact. And forecasts (2023 - 2028) [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/data-analytics-outsourcing-market> (дата обращения: 20.07.2022г.).

74. Хомякова, С. С. Трансформация и закрепление термина «цифровизация» на законодательном уровне / С. С. Хомякова // Молодой ученый. – 2019. – № 41 (279). – С. 9 - 12.

75. Henriette, E. The shape of digital transformation: A systematic literature review/ E. Henriette, M. Feki, I. Boughzala // MCIS 2015 Proceedings. – 2015. – С.1-13.

76. Цифровизация всей страны [Электронный ресурс]: Деловой Волгоград. – Режим доступа: <https://delosmi.ru/2018/07/07/tsifrovizatsiya-vsej-strany/>(дата обращения: 04.02.2022г.).

77. Пикулёва О.А. Цифровая трансформация: новые вызовы для бизнеса и руководителей компании / О.А. Пикулёва // [Электронный ресурс]: Высшая школа экономики Кочубей центр. – Режим доступа: <https://kc.hse.ru/2018/05/15/cifrovaya-transformaciya-novye-vyzovy> (дата обращения: 04.02.2022г.).

78. Коньков, А. Е. Цифровизация политических отношений: грани познания и механизмы трансформации / А. Е. Коньков // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. – 2019. – Т12. – 13 (1). – С. 6-28.

79. Плотников, В. А. Цифровизация производства: теоретическая сущность и перспективы развития в российской экономике / В. А. Плотников // Известия СПбГЭУ. – 2018. –№4 (112). – С.16-24.

80. Гайворонская, Я. В. Правовые проблемы цифровизации: теоретико-правовой аспект / Гайворонская, Я. В., Мирошниченко О. И. // Правовая парадигма. –2019. – № 18 (4). – С. 27-34.

81. Gartner: [сайт]. – 2023. – URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization> (дата обращения 03.05.2022г.).

82. Кузнецова, Т. Ф. Цифровизация как культурная ценность и цифровые технологии / Т. Ф. Кузнецова // Горизонты гуманитарного знания. – 2019. – № 5. – С. 3-13.

83. Герасимова, Т. А. Содержание понятий «цифровая экономика» и «цифровизация в сфере государственного управления» / Т. А. Герасимова, Н. В. Москвитина // Социальная реальность виртуального пространства: материалы I Междунар. науч.–практ. конф. – Иркутск: ИГУ, 2019. – С. 310 -315.

84. Загребин, В. В. Процесс цифровизации в условиях глобальной неопределённости / В. В. Загребин, Е. А. Серова // Возможности и угрозы цифрового общества. – Ярославль: Цифровая типография, 2020. – С. 79-84.

85. International Telecommunication Union (ITU), «ICT Facts and Figures 2017». [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://www.digitalmarketingcommunity.com/researches/ict-facts-and-figures-2017-itu/> (дата обращения: 04.02.2022г.).

86. Катрин Е.В. «Цифровизация»: научные подходы к определению термина /Катрин Е.В.// Вестник ЗабГУ, 2022. – Т.28. –№5. – С.49-54.

87. Srαι J. Developing design principles for the digitalisation of purchasing and supply management / J. Srαι, H. Lorentz // Journal of Purchasing and Supply Management. 2019. Vol. 25. Is. 1. Pp. 78-98.

88. Вартанова, Е.Л. Индустрия российских медиа: цифровое будущее / Е.Л. Вартанова, А.В. Вырковский, М.И. Максеенко [и др.] – М.: МедиаМир, 2017. – 160 с.

89. Указ Президента РФ от 9 мая 2017 г. № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201705100002> (дата обращения: 06.02.2022г.).

90. Бабкин, А. В. Влияние внедрения цифровых технологий на предпринимательскую деятельность компаний // Промышленная политика в цифровой экономике: проблемы и перспективы (ЭКОПРОМ–2017) / Под ред. д-ра экон. наук, проф. А. В. Бабкина: Труды научно–практической конференции с международным участием. 16–17 ноября 2017 г. – СПб.: Изд–во Политехн. ун–та, 2017 – 699 с. – С. 23-32.

91. Решение Высшего Евразийского экономического совета от 11 октября 2017 г. № 12 «Об Основных направлениях реализации цифровой повестки Евразийского экономического союза до 2025 года». – URL: <https://www.alt.ru/tamdoc/17vr0012/> (дата обращения: 06.02.2022г.).

92. Tapscott, D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence / D. Tapscott. – New York: McGraw–Hill, 1996. – 342 p.

93. Аузан, А. А. Цифровая экономика как экономика: институциональные тренды / А. А. Аузан // Вестник Московского университета. – Серия 6: Экономика. – 2019. – № 6. – С. 12-19.

94. Доклад о мировом развитии «Цифровые дивиденды» / Международный банк реконструкции и развития. – 2016. – URL: <http://www.inesnet.ru/wp-content/uploads/2016/01/World0developm0l0dividends0overview.pdf>

95. Кешелава, А.В. Введение в «Цифровую» экономику/ А.В. Кешелава В.Г. Буданов, В.Ю. Румянцев и др.; под общ. ред. А.В. Кешелава; гл. «цифр.» конс. И.А. Зимненко. – ВНИИГеосистем, 2017. – 28 с.

96. OECD digital economy. URL: <https://www.oecd.org/digital/ieconomy/>

97. Норец, Н. К. Цифровая экономика: состояние и перспективы развития // Н.К. Норец, А.А.Станкевич // Инновационные кластеры в цифровой экономике: теория и практика: труды научно-практической конференции с

международным участием 17-22 мая 2017года / под ред. д-ра экон.наук, проф. А.В.Бабкина // СПб.: Изд-во Политехн.ун-та. – 2017. – С.173-179.

98. Kling, R. IT and Organizational Change in Digital Economies: A Sociotechnical Approach / R. Kling, R. Lamb. – 2000. Режим доступа: <https://www.researchgate.net/publication/275906050> (дата обращения: 04.02.2022г.).

99. Bukht, R. Defining, conceptualising and measuring the digital economy / R. Bukht, R. Heeks // The University of Manchester. Global Development Institute. Working Paper Series, Paper. – 2017. – No 68. Режим доступа: <http://www.gdi.manchester.ac.uk/research/publications/working-papers/di/> (дата обращения 04.02.2022г.).

100. Рихтер, К. К. Цифровая экономика как инновация XXI века: вызовы и шансы для устойчивого развития / К. К. Рихтер, Н. В. Пахомова // ПСЭ. – 2018. – №2. – С. 22-29.

101. Ведута, Е. Н. Стратегии цифровой экономики / Е. Н. Ведута, Т. Н. Джакубова // Государственное управление. Электронный вестник. – 2017. – № 63. – С. 43-66.

102. Rouse, M. Digital Economy / M. Rouse. – 2016. Режим доступа: <https://searchcio.techtarget.com/definition/digital-leadership> (дата обращения 06.02.2022г.).

103. Калужский, М. Л. Электронная коммерция: маркетинговые сети и инфраструктура рынка / М.Л. Калужский. – М.: 2014. –328с.

104. Магон, Т.С. Пространственный подход к развитию высокоурбанизированных территорий (на примере Московской агломерации) / Т. С. Магон // АМІТ. – 2022. – №1 (58). – С. 188-194.

105. Шокиров, Р. С. Теоретические аспекты размещения производства в региональной экономике / Р. С. Шокиров // Вестник ТГУПБП. – 2022. – №1. – С. 86-97.

106. Маркварт, Э. Система опорных населенных пунктов как механизм управления пространственным развитием: теоретические и практические аспекты / Э. Маркварт, Н.Н. Киселева, Д.П. Соснин // Власть. – 2022. – №2. – С. 95-111.

107. Дмитриев, Р. В. Метрика пространства в теории центральных мест: старые проблемы, новые решения / Р. В. Дмитриев // Географический вестник. – 2019. – №2 (49). – С. 24-34.

108. Дмитриев, Р. В. Системы центральных мест: формирование популяционной и пространственной структур / Р. В. Дмитриев // Географический вестник. – 2021. – №4 (59). – С. 6-17.

109. Бижоев, Б. М. Применение теории «Центр – периферия» к анализу движения населения на региональном уровне (на примере Ростовской области) / Б.М. Бижоев // Финансовые рынки и банки. – 2020. – №1. – С. 3-7.

110. Цветкова, О.В. Концепции политического пространства: центр и периферия / О.В. Цветкова // Вектор науки ТГУ. – 2014. – №1. – С. 171-173.

111. Напалкова, И.Г. Анализ центрально–периферийных отношений в федеративном государстве в свете теории элит / И.Г. Напалкова // Вестник ПАГС. – 2011. – №1. – С. 4-11.

112. Казаков, М.Ю. Теоретические предпосылки исследования региональной социально–экономической дифференциации в системе «центр–периферия»: ретроспективно–генетический подход / М.Ю. Казаков // РЭиУ. – 2018. – №1 (53). – С. 12-23.

113. Бенц, Д. С. О пространственном развитии территорий / Д. С. Бенц // Вестник ЧелГУ. – 2021. – №12 (458). – С. 10-15.

114. Леонтьев, А.И. Региональная проекция теории полюса роста: зарубежный и российский опыт / А.И. Леонтьев, Н.В. Новикова // Теоретическая и прикладная экономика. – 2020. – №4. – С. 106-117.

115. Болотов, Ю.Ю., Становление и развитие теорий кумулятивного роста / Ю.Ю. Болотов, С.В. Шкодинский // Вестник Академии права и управления. – 2015. – №2 (39). – С. 134-141.

116. Шерин, В.А. Соответствие Стратегии развития региона теориям региональной экономики / В.А. Шерин // Региональная экономика: теория и практика. – 2011. – №34. – С. 7-10.

117. Шерин, В.А. Опыт реализации стратегии социально-экономического развития региона / В.А. Шерин // Известия ВУЗов. Поволжский регион. Общественные науки. – 2014. – №1 (29). – С. 182-190.

118. Джуха, В.М. Экономика отраслевых рынков [Текст]: / В. М. Джуха, А. В. Курицын, И. С. Штапова. - 3-е изд., стер. - Москва: КноРус, 2016. - 284 с.

119. Гуриева, Л.К. Теория диффузии нововведений / Л.К. Гуриева // Инновации. – 2005. – №4. – С. 22-26.

120. Аврамчикова, Н.Т. Теоретические основы формирования поляризованного пространства и диффузии нововведений в экономике региона / Н.Т. Аврамчикова // Сибирский аэрокосмический журнал. – 2009. – №1–2. – С. 114-116.

121. Носонов, А.М. Теоретические основы исследования инновационных циклов / А.М. Носонов, Н.Д. Куликов // Регионология. – 2013. – №3 (84). – С. 42-53.

122. Гаджиев, Ю.А. Зарубежные теории регионального экономического роста и развития / Ю.А. Гаджиев // Экономика региона. – 2009. – №2. – С. 42-62.

123. Giersch, H. Economic Union between Nations and the Location of Industries / H. Giersch // The Review of Economic Studies. – 1949/50. – Vol. 17. – No. 2. – P. 87-97.

124. Герасименко, О.А. Контент-анализ, основные вехи и подходы геомаркетинга в системе рыночного стратегического планирования / О.А. Герасименко, Б.А. Тхориков // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. – 2020. – №3. – С. 79-86.

125. Донец Л.И. Влияние человеческого фактора на организацию предпринимательской деятельности в условиях цифровизации экономики / Л.И.Донец // Формирование геоэкономической стратегии развития регионов в

период пандемии коронавируса: монография / Под общ. ред. О. Л. Некрасовой. – Донецк: ДонНУ, 2021. – 186 -195.

126. Кочетова, Е.А. Геомаркетинг как источник повышения прибыльности и конкурентоспособности / Е.А. Кочетова, О.Н. Мороз // Интерэкспо Гео–Сибирь. – 2017. – №2. – С. 9-12.

127. Страчкова, Н.В. Геомаркетинг в контексте информатизации общественно–географических исследований: суть, этапы развития, сфера применения / Н.В. Страчкова, Е.А. Лукьяненко // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. География. Геология. – 2017. – №3–1. – С. 97-107.

128. Бушев, А.Б. Дискурс экономического кризиса / А.Б. Бушев // Дискурс–Пи. – 2013. – №1–2. – С. 242-249.

129. Кардович, И.К. Об аргументативных свойствах экономического дискурса / И.К. Кардович, Е. В. Коробова // Российский педагогический и психологический журнал. – 2015. – №5 (49). – С. 303-317.

130. Овруцкий, А. В. Потребление в философско–экономическом дискурсе / А. В. Овруцкий // Вестник БГУ. – 2010. – №14. – С. 83-88.

131. Воякина, Е.Ю. Ономастическая метафора в экономическом дискурсе / Е.Ю. Воякина // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. – 2010. – №1. – С. 300–301.

132. Гайдаренко, В.А. Универсальные категории экономического дискурса / В.А. Гайдаренко // МНКО. – 2018. – №2 (69). – С. 371-375.

133. Dijk, T.A. The Semantics and Pragmatics of Functional Coherence in Discourse / T.A. van Dijk // Speech act theory: ten years later. – 1980. – № 26/27. – P. 49-65.

134. Бурдьё, П. Социология социального пространства / П. Бурдьё; пер. с фр.; отв. ред. перевода Н.А. Шматко. – СПб.: Алетейя, 2007. – 290 с.

135. Базилевич, В.Д. Экономическая теория: Политэкономия/ под ред. В.Д. Базилевича; Киев.нац.ун–т им.Т.Шевченка. – 9е изд., дополн. – К.: Знание, 2014.–710с.



136. Макконнелл, К.Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика/ К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю // Пер. с 13-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 974 с.
137. Самуэльсон, П. А. Экономика / П. А. Самуэльсон, В. Д. Нордхаус. – Издательство: «Вильямс», 2018. – 800 стр.
138. Мочерный, С.В. Экономическая теория / Мочерный С.В. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://libfree.com/169661328-ekonomikaekonomichna\\_teoriya\\_\\_mocherniy\\_sv.html](http://libfree.com/169661328-ekonomikaekonomichna_teoriya__mocherniy_sv.html) (дата обращения 20.10.2021г.).
139. Ядгаров, Я. С. История экономических учений / Я. С. Ядгаров. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 230 с.
140. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – М.: Соцэкгиз, 1962. – 684 с.
141. Сэй Ж.–Б. Трактат по политической экономии / Жан–Батист Сэй. – М.: Дело, 2000. – 540 с.
142. Робинсон, Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции / Джоан Робинсон. – М.: Юрайт, 1986. – 450 с.
143. Чемберлин, Э. Теория монополистической конкуренции: реориентация теории стоимости/Э. Чемберлин. – М.: Юрайт, 1996. – 650 с.
144. Кейнс, Дж. Трактат о денежной реформе. Общая теория занятости, процента и денег / Джон Мейнард Кейнс. – К.: Лыбидь, 1999. – 190 с.
145. Блауг, М. 100 великих экономистов до Кейнса / Пер. под ред. М.Сторчевского. – СПб.: Экономическая школа, 2008. – 352 с.
146. Веблен, Т. Теория праздного класса / Торстейн Веблен. – М.: Прогресс, 1984. – 367 с.
147. Стиглер, Дж. Экономическая теория информации – В кн.: Теория фирмы/ Дж. Стиглер. – СПб.: Экономическая школа, 1995. –701с.
148. Clark, C. The Conditions of Economic Progress 3d ed./ Colin Clark – L.: Macmillan; New York: St. Martin's Press, 1957. – 720 p.
149. Коуз, Р. Фирма, рынок и право / Р. Коуз – М.: Дело ЛТД, 1993. – 192 с.

150. Masuda, Y. The Information Society as Postindustrial Society / Y. Masuda –Wash.: World Future Soc., 1983. – 460 p.
151. Белл, Д. Социальные рамки информационного общества // Новая технократическая волна на Западе. – М.: Прогресс, 1986. – С. 330-342.
152. Тамберг, В. Семь принципов развития сетевого эффекта / В. Тамберг, А. Бадьин. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/marketing/mark229.html> (дата обращения 15.05.2022г.).
153. Молодчик, М. А. Развитие теории отраслевого лидерства: роль интеллектуальных ресурсов / М.А. Молодчик, Н.Н. Вотинцева, С.А. Суворов, М.А. Завертяева // Журнал экономической теории. – 2020. – Т. 17. – № 4. – С. 891-903
154. Алешина, С. Теория ограничений доктора Голдратта / С. Алешина, К. Бочарский. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://osvita.ua/add-education/articles/tehnol/9302/> (дата обращения 20.05.2022г.).
155. Голдратт, Э. Цель – процесс непрерывного улучшения. / Э. Голдратт // Цель-2- дело не в везении. Пер. с англ. Е Федурко. – М.: Изд-во «ЛОГОС», 2005 – 776 с.
156. Чан Ким, В., Моборн, Р. Переход к голубому океану. За пределами конкуренции / В.Чан Ким, Рене Моборн. –ЛитРес. – 2018. – 360 стр.
157. Чан Ким, В. Барьерные рифы голубого океана / В. Чан Ким // Компаньон. Стратегии. – 2006.– № 4. – С.6-12.
158. Сливоцкий, А. Маркетинг со скоростью мысли / А. Сливоцкий, Д. Моррисон. – М.: Изд-во ЭК С МО–Пресс, 2002. – 448 с.
159. Сливоцкий, А. Прорыв / А. Сливоцкий // Пер. с англ. А. Гусак , И. Гусак . – Львов: Изд-во УКУ, 2010. – 328 с
160. Treacy, M. The Disciplines of Market Leaders/M. Treacy, F. Wiersema. – Reading, MA: Addison-Wesley, 1994. – 419 с.
161. Hamel G. State for the future / G. Hamel, CK Prahalad. – Harvard Business School Press. Boston (Mass.): – 1994. – 520 с .
162. Hamel, G. Leading the Revolution / G. Hamel. – Harvard Business School

Press. Бос тон (Mass.). – 2000. – 378 с

163. Покровская, Л.Л. Реализация инноваций как фактор развития сферы услуг / Л.Л. Покровская // Теория и практика общественного развития. – 2012. – №9. – С.225-228.

164. Шнейдер, А. Наука побеждать в инвестициях, менеджменте и маркетинге / А. Шнейдер, Я. Кацман, Г. Топчишвили. – М.: ООО "Издательство АСТ", 2002. – 232 с.

165. Лободин, П.В. Теория «Длинных волн» Н. Д. Кондратьева и современность / П.В. Лободин, Я.Р. Бобрышева // Наука. Мысль: электронный периодический журнал. – 2014. – №2. – С.5-9.

166. Сеницына, К.И. Аутсорсинг государственных услуг / К.И. Сеницына, А.В. Половян // Торговля и рынок. – 2023. – № 1 (65). – С. 92-98.

167. Сеницына, К.И. Алгоритм принятия решения об аутсорсинге государственных услуг в условиях цифровизации / К.И. Сеницына, А.В. Половян // Торговля и рынок. – 2023. – № 2 (66). – С. 85-92.

168. Петрушевский, Ю.Л. Консалтинг и аутсорсинг как современные бизнес-модели: сущность и механизмы внедрения / Ю.Л. Петрушевский // Торговля и рынок. – 2022. – № 3 (63). – Том 2 (часть 2). – С. 90-97.

169. Петрушевский, Ю.Л. Консалтинговые и аутсорсинговые услуги как фактор роста эффективности бизнеса / Ю.Л. Петрушевский // Торговля и рынок. – 2023. – № 1 (65). – С. 82-91.

170. Золотарева, С.Е. Развитие предпринимательства в сфере финансового аутсорсинга: дисс. канд. экон. наук: 08.00.05 / Светлана Евгеньевна Золотарева. – Москва, 2018. – 273 с.

171. Винокурцева, Е.А. Теоретические основы применения аутсорсинга в экономике / Е.А. Винокурцева // Московский экономический журнал. – 2022. – №5. – С. 528-534.

172. Сомова, Т.Г. Повышение эффективности применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий:

автореф. дисс. канд. экон. наук: 08.00.05 / Татьяна Григорьевна Сомова. – Москва, 2021. – 29 с.

173. Трущенко, И.В. Технология принятия управленческих решений по применению аутсорсинга предпринимательскими структурами: автореф. дисс. канд. экон. наук: 08.00.05 / Ирина Валерьевна Трущенко. – Московская область, Мытищи, 2021. – 27 с.

174. Репин, Н.В. Развитие информационной инфраструктуры управления организацией с использованием ИТ-аутсорсинга: автореф. дисс. канд. экон. наук: 08.00.05 / Никита Васильевич Репин. – Курск, 2018. – 24 с.

175. Крючков, А.Л. Аутсорсинг как инструмент повышения эффективности управления промышленным предприятием: дисс. канд. экон. наук: 08.00.05 / Анатолий Львович Крючков. – Оренбург, 2019. – 199 с.

176. Кротов, А.Ю. Управление развитием интеллектуального капитала компании с использованием образовательного аутсорсинга: дисс. канд. экон. наук: 08.00.05 / Александр Юрьевич Кротов. – Москва, 2016. – 115 с.

177. Зубанов, А.Л. Модели и инструменты поддержки аутсорсинговых услуг в сфере бухгалтерского учета: дисс. канд. экон. наук: 08.00.13 / Артур Львович Зубанов. – Москва, 2013. – 166 с.

178. Лейзин, И.Б. Аутсорсинг и инсорсинг в сфере информационных технологий / И.Б.Лейзин, А.С. Неуструева //Иновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. –2020. – №7 (49). – С.104-112.

179. Тимофеев, Максим Александрович. Развитие инструментария реализации инновационного проекта с использованием процессно-контрольного аутсорсинга: дисс. канд. экон. наук: 08.00.05 / Тимофеев Максим Александрович – Самара, 2017. – 188 с.

180. World economic outlook (International Monetary Fund) – Washington, DC : International Monetary Fund, 2020. – 220 p.

181. Спасов, Н.Я. Кластер как императив инвестиционной активности/ Н.Я. Спасов, В.М. Хопчан, М.И.Хопчан // Эффективная экономика: Электронное научное профессиональное издание. – 2010. – №11. – [Электронный ресурс]. –

Режим доступа: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=406> (дата обращения: 07.06.2022г.).

182. Кириллов, Ю.Е. Кластеры как инструмент повышения конкурентоспособности национальной экономики в условиях глобализации / Ю.Е. Кириллов // Эффективная экономика: Электронное научное профессиональное издание. – 2013. – №12. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.economy.nauka.com.ua](http://www.economy.nauka.com.ua). (дата обращения: 07.06.2022г.).

183. Анненкова, О.В. Методология формирования и развития региональных кластерных структур / О.В. Анненкова. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.confcontact.com](http://www.confcontact.com) (дата обращения: 10.06.2022г.).

184. Ланговой, В.О. Дифференциация принципов реализации устойчивого развития в социальных концепциях корпоративных кластеров Украины/ В.О. Ланговой // Эффективная экономика: Электронное научное профессиональное издание. – 2014. – №10. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3464>(режим доступа 10.06.2022г.).

185. Гришин, С.Ю. Преимущества создания и развития туристских кластеров как базисного элемента национальной экономики/ С.Ю. Гришин // Проблемы современной экономики. – 2016. – №1. – С. 166-170.

186. Апопий, В.В. Организация и разработка предоставления услуг / В. В. Апопий, И. И. Алексин, Н.А. Шутовская, Т. В. Футало/ Под ред. В.В. Апопия. – М.: ВЦ «Академия», 2006. – 312 с.

187. Возиянова, Н.Ю. Стратегические перспективы и проблемы развития экономики на принципах цифровизации, услуг и знаний / Н.Ю. Возиянова, А.Ю. Дещенко // Торговля и рынок. – 2022. – №2 (62). – С. 64-75.

188. Черненко, В.А. Аутсорсинговые услуги в экономике РФ: проблемы и перспективы развития: монография / В.А. Черненко, С.В. Юрьев. – Гатчина Ленинградской обл.: Издательство ФГБУ «ПИЯФ». – 2015. – 136с.

189. Подопригора, О.А. Гражданское право / О.А. Подопригора, Д.В. Боброва, Н.С. Кузнецова, В.В. Луц, О.В. Дера и др. / Под ред. О.А.

Подопригоры, Д.В. Бобровой. – К.: Вентури, 1996. – 480 с.

190. Хаксевер, К. Управление и организация в сфере услуг. Теория и практика / К. Хаксевер, Б. Рендер, Р. Рассел, Р. Мердик. – СПб., 2002. – 752 с.

191. Ассель, Г. Маркетинг: принципы и стратегия / Г. Ассель. – М.: ИНФРА–М, 2001. – 564 с.

192. Блэк, Д. Экономика. Толковый словарь: англ. / Д. Блэк; А. В. Щедрин, И. М. Осадчая; Общ. ред. И. М. Осадчая. – М.: ИНФРА–М: Весь Мир, 2000. – 830 с.

193. Маркс, К. Соч. 2–е изд. Т. двадцать шестой Ч. 1 / К. Маркс, Ф. Энгельс. – М.: Государственное изд–во политической литературы, 1962. – 509 с.

194. Statista. IT–Services. Umsatz nach Segment. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://de.statista.com/outlook/tmo/it-services/weltweit?currency=usd#umsatz> (дата обращения: 03.06.2022г.).

195. Цифровая библиотека UNESCO [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://unesdoc.unesco.org/> (дата обращения: 03.06.2022 г.).

196. Тымчина, Л. И. Концептуальный подход к развитию рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики / Л.И.Тымчина // Экономическое регулирование и финансы: современные направления развития: монография. – Нижний Новгород: НОО «Профессиональная наука», 2022. – С.8-28.

197. Тымчина, Л.И. К вопросу о сущности аутсорсинговых услуг в условиях устойчивого сбалансированного развития региона / С.Н. Петренко, В.О. Бессарабов, Л.И. Тымчина // Торговля и рынок. – 2021. – № 4 (60). – Том 2 (часть 2). – С. 54-61.

198. Тымчина, Л.И. Дискурсивное поле эволюции аутсорсинговых и консалтинговых услуг в условиях цифровизации экономики региона: логика формирования и структура / В. О. Бессарабов, Л.И. Тымчина // Первый экономический журнал. – 2022. – № 8 (326). – С. 39-47.

199. Тымчина, Л.И. Концептуальный подход к развитию рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики / В.О. Бессарабов,

Л.И. Тымчина // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2022. – № 3. – С.35-47.

200. Тымчина, Л. И. Теоретические основы аутсорсинговых услуг в современных условиях / Л. И. Тымчина, В. О. Бессарабов // Научные исследования современных проблем развития России: Цифровая трансформация экономики: сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции молодых ученых: в 3 ч. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2022. – С. 464-468.

201. Тымчина Л.И. Особенности формирования дискурсивного поля эволюции аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики / Л.И.Тымчина // Донецкие чтения 2022: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: Материалы VII Международной научной конференции, посвящённой 85-летию Донецкого национального университета (Донецк, 27–28 октября 2022 г.). – Том 5: Экономические науки. Часть 1.– Донецк: Изд-во ДонНУ, 2022. – С.41-43.

202. Тымчина Л.И. О структуре и содержании концептуального подхода к развитию рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики / Л.И.Тымчина // Развитие отраслей АПК на основе формирования эффективного механизма хозяйствования: сборник научных трудов IV Международной научно-практической конференции. – Киров, 2022. – С. 466 - 470.

203. Бессарабов, В.О. Композиционная модель аутсорсинговых услуг [Текст] / В.О.Бессарабов, Л.И.Тымчина // Управленческий учет.–2023.– № 3. – С.93-98.

204. IT Professional Services Market Size, Share & Trends Analysis Report By Type (Project-oriented Services, ITO Services, IT Support & Training Services), By Deployment, By Enterprise Size, By End-use, By Region, And Segment Forecasts, 2023–2030. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/it-professional-services-market> (дата обращения: 21.07.2022г.).

205. 5 Biggest Outsourcing Companies in the World. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.insidermonkey.com/blog/5-biggest-outsourcing-companies-in-the-world-916307/> (дата обращения: 03.07.2022г.).

206. Leading countries in offshore business services worldwide in 2021. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.statista.com/statistics/329766/leading-countries-in-offshore-business-services-worldwide/> (дата обращения 21.07.2022г.)

207. Outsourcing To India In 2022: Reasons To Outsource & Trends To Watch. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.classicinformatics.com/blog/outsourcing-to-india-reasons-and-trends> (дата обращения: 21.07. 2022г.).

208. China's Emerging Role in Global Outsourcing. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.chinabusinessreview.com/chinas-emerging-role-in-global-outsourcing/>(дата обращения: 21.07.2022г.).

209. 2020 Latest Report: BPO Industry In The Philippines Statistics. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.magellan-solutions.com/blog/whats-the-number-analysis-of-the-latest-statistics-of-the-bpo-industry/>(дата обращения: 21.07.2022г.).

210. Toward a global network of digital hubs: The 2021 Kearney Global Services Location Index. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.kearney.com/digital/article/-/insights/the-2021-kearney-global-services-location-index> (дата обращения: 21.07.2022г.).

211. Vietnam Software Outsourcing: Why is Vietnam your next destination? [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.lotus-qa.com/vietnam-software-outsourcing-vietnam-next-destination/>(дата обращения: 21.07.2022г.).

212. Software development outsourcing to Mexico: pros and cons [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://waverleysoftware.com/blog/outsourcing-software-development-in-mexico/>(дата обращения: 21.07.2022г.).



213. Top 8 IT Outsourcing Countries. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.lotus-qa.com/top-8-outsourcing-countries/>(дата обращения: 07.09.2022г.).

214. Genius Outsourcing Statistics UK [2022]. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cybercrew.uk/blog/outsourcing-statistics-uk/>(дата обращения: 10.02.2023г.).

215. Outsourcing Software Development to Colombia: Benefits, Challenges, Costs [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.revelo.com/blog/outsourcing-software-development-to-colombia>(дата обращения: 07.09.2022г.).

216. Outsourcing to Thailand: Pros, cons, top industries. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.timedoctor.com/blog/outsourcing-to-thailand/>(дата обращения: 15.09.2022г.).

217. IS OUTSOURCING A GOOD IDEA? [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://www.pearsoned.ca/highered/divisions/blogs/management\\_inthe\\_news\\_hitt\\_i/archives/00000002.html](https://www.pearsoned.ca/highered/divisions/blogs/management_inthe_news_hitt_i/archives/00000002.html) (дата обращения: 15.09.2022г.).

218. CIBC CEO explains why bank is replacing Canadian staff with workers from India. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.cbc.ca/news/business/cibc-ceo-outsourcing-india-1.4050248>(дата обращения: 15.09.2022г.).

219. The Most 10 Interesting Outsourcing Facts & Statistics. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.orientsoftware.com/blog/the-most-10-interesting-outsourcing-facts-and-statistics/>(дата обращения: 05.10.2022г.).

220. IT Outsourcing Market in Baltic Countries. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://idapgroup.com/blog/it-outsourcing-market-in-baltic-countries/>(дата обращения:12.10.2022г.).

221. The 10 Best Examples of Outsourcing. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://idapgroup.com/blog/10-best-examples-of-outsourcing/>(дата обращения:12.10.2022г.).

222. Small Business Outsourcing Statistics in 2019. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://clutch.co/bpo/virtual-assistants/resources/small-business-outsourcing-statistics> (дата обращения: 12.10.2022г.).

223. The Ultimate List of Outsourcing Statist. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.microsourcing.com/learn/blog/the-ultimate-list-of-outsourcing-statistics/> (дата обращения: 12.10.2022г.).

224. Deloitte Global Outsourcing Survey 2022. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/us-global-outsourcing-survey-2022.pdf>. (дата обращения: 21.07.2022).

225. ИТ-аутсорсинг (рынок России) [Электронный ресурс] // TAdviser. – URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:\\_ИТ\\_аутсорсинг\\_\(рынок\\_России\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:_ИТ_аутсорсинг_(рынок_России)) (дата обращения: 11.11.2022).

226. ИТ-услуги и ИТ-аутсорсинг [Электронный ресурс] // TAdviser. – URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/ИТ-аутсорсинг> (дата обращения: 11.11.2022)

227. Gartner for Information Technology Executives [Электронный ресурс] // Gartner. – URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology> (дата обращения: 11.11.2022).

228. Крупнейшие аутсорсеры и оценки рынка по итогам 2021 года [Электронный ресурс] // TAdviser. – URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:\\_Крупнейшие\\_аутсорсеры\\_поддержки\\_решений\\_SAP\\_в\\_России.\\_Рэнкинг\\_TAdviser](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:_Крупнейшие_аутсорсеры_поддержки_решений_SAP_в_России._Рэнкинг_TAdviser) (дата обращения: 11.11.2022).

229. Анализ рынка юридического аутсорсинга в России в 2017-2021 гг, прогноз на 2022-2026гг [Электронный ресурс] // BusinesStat. – URL: [https://businessstat.ru/images/demo/legal\\_outsourcing\\_russia\\_demo\\_businessstat.pdf](https://businessstat.ru/images/demo/legal_outsourcing_russia_demo_businessstat.pdf)

230. Рэнкинг: рынок аутсорсинг-провайдеров учетных функций восстановился после стагнации [Электронный ресурс] // RAEX. – URL: <https://raex-a.ru/releases/2022/01/July> (дата обращения: 11.11.2022).

231. Содержание проекта «Аутсорсинг учётных функций» 2022 года [Электронный ресурс] // RAEX. – URL: [https://raex-rr.com/pro/b2b/outsourcing/reports\\_according\\_IFRS\\_rating/2022/analytics/outsourcing2022/](https://raex-rr.com/pro/b2b/outsourcing/reports_according_IFRS_rating/2022/analytics/outsourcing2022/) (дата обращения: 11.11.2022).

232. Вертоградов, В.А., Щелокова С.В. Доминирование в аутсорсинге учетных функций в России: анализ наличия и структуры доминирующих групп на основном и нишевых рынках/ В.А. Вертоградов, С.В. Щелокова // Проблемы рыночной экономики. – 2022. – № 1. – С.127 - 143.

233. Управление рисками аутсорсинга на финансовом рынке: Доклад для общественных консультаций [Электронный ресурс] // Банк России. – URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/142481/Consultation\\_Paper\\_06122022.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/142481/Consultation_Paper_06122022.pdf)

234. Тымчина Л. И. Анализ рынка IT-аутсорсинговых услуг в Российской Федерации / Л.И. Тымчина // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2022. – № 4. – С. 255-261.

235. Тымчина Л.И. Анализ рынка аутсорсинговых услуг в Донецкой Народной Республике и его значение для региональной экономики / В. О. Бессарабов, Л.И. Тымчина // Первый экономический журнал. – 2022. – № 12 (330). – С. 17-22.

236. Тымчина, Л.И. Аутсорсинг учетных функций в России / Л.И.Тымчина // Теория и практика бухгалтерского учета в условиях интеграции: состояние, проблемы и перспективы развития: Сборник научных трудов VIII Международной научно-практической конференции. – Донецк, 2022. – С. 146-151.

237. Тымчина, Л. И. Современные тенденции развития рынка аутсорсинговых услуг в мире / В.О. Бессарабов, Л.И. Тымчина // Вестник Евразийской науки. – 2023. – Т. 15. – № 2. – URL: <https://esj.today/PDF/23ECVN223.pdf>

238. Краткий экономический словарь / [Под ред. А. Н. Азрилияна]. – М.: Институт новой экономики, 2001. – 1088 с.

239. Андрусив, У. Я. Системный подход к формированию механизма управления инновационной деятельностью строительных предприятий / Андрусив У. Я., Мазур И. М., Кинаш И. П. // Управление экономическими процессами: Международный научный электронный журнал. – 2016. № 4. – С.1-10.
240. Коберник, И.В. Организационно-экономические основы формирования механизма инновационного развития интегрированных бизнес-структур // Вестник Киевского национального Университет технологии и дизайна – 2016. – № 95(1). – С. 44-54.
241. Чухно, А. Переход к рыночной экономике. / А.Чухно. – К: Научная мысль, 1995. – 338с
242. Козаченко, Г. В. Корпоративное управление. / Г. В. Козаченко, А. Э. Воронцова. – Киев: Либра, 2004. – 368 с.
243. Круглов, М.И. Стратегическое управление компанией / М.И. Круглов – М.: Русская Деловая литература, 1998. – 768 с.
244. Круглов М. И. Хозяйственный механизм управления в легкой промышленности / Круглов М. И., Беркович Е. Е., Круглова Н. Ю., Черкасский Г. И. – М.: Всесоюз. заоч. ин-т текстил. И лег. пром-ти, 1989. – 114 с.
245. Лукинов, И. Экономические трансформации (в конце XX столетия). – К.: ИЭ НАН Украины, 1997. – 456 с.
246. Брюховецкая, И. Ю. Экономический механизм обеспечения эффективного функционирования предприятий: автореф. дис. на соискание наук, степени доктора экон. наук: спец. 08.06.01 Экономическая теория Н Ю. Брюховецкая. - Донецк, 2001. —25 с.
247. Масютин, С.А. Корпоративное управление: опыт и проблемы: Монография / С.А. Масютин – М.: ООО «Финстатинформ», 2003. –280с.
248. Зиновьев, Ф. В. Механизмы хозяйствования (терминологический аппарат) / Ф. В. Зиновьев. – Симферополь: Таврия, 2000. – 111 с.

249. Сытник, Н.И. Экосистема стартапов как составляющая инновационной экосистемы / Н.И.Сытник // Бизнес Информ. – 2017. – № 8. – С.89-94. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2017\\_8\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_8_13)

250. Сеницына, К.И. Цифровая экономика: понятие и сущность явления / К.И. Сеницына, А.В. Половян // Вести Автомобильно-дорожного института. – 2020. – № 3 (34). – С. 96-124.

251. Смирнов, Е.Н. Цифровые платформы в архитектуре современного международного бизнеса // Вестник Евразийской науки, – 2020 – №1– <https://esj.today/PDF/72ECVN120.pdf>

252. Jacobides, M.G. Platforms and Ecosystems: Enabling the Digital Economy / M.G. Jacobides, A. Sundararajan, M. Van Alstyne // World Economic Forum Briefing Paper, Cologne. – Geneva, February. –32 p.

253. Parker, G. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy – and How to Make Them Work for You / G. Parker, M. Van Alstyne, S.P. Choudary // W.W. Norton & Company, 2016. – 352 p

254. Моazed, А. Платформа: Практическое применение революционной бизнес-модели / А. Моazed, Н. Джонсон. – Москва: Альпина Паблишер, 2018. – 370 с.

255. Чем платформы могут быть полезны вашему продукту. – URL: <https://vc.ru/services/77939-chemplatformy-mogut-byt-polezny-vashemu-produktu> (дата обращения: 01.12.2020).

256. Ежова, Л.С. Автономные аутсорсинговые инструменты в интернет-маркетинге: особенности и тренды / Л.С.Ежова, М.А. Путилова, М.А.Ремнева // Стратегии бизнеса. – 2022. – №9. – С.223-229.

257. Аэров, О ИТ-аутсорсинг будущего – помощь в цифровой трансформации / О.Аэров // ИКС медиа. – 2020г. – URL: <https://www.iksmedia.ru/articles/5655402-ITautsorsing-budushhego-pomoshh-v.html>(дата обращения 12.12.2022г.).

258. Данилин, И.В. Роль глобальных платформ в стимулировании цифровой трансформации: компетенционный и инновационный аспекты/ И.В.

Данилин, З.А. Мамедьяров // Вестник МГИМО – Университета. – 2020. – №13(3). – С. 267-282

259. Головина, Т.А. Развитие цифровых платформ как фактор конкурентоспособности современных экономических систем / Т.А. Головина, А.В. Полянин, И.Л. Авдеева // Вестник ПГУ. Серия: Экономика. –2019.–Том 14. – №4. –2019. – С.551-564.

260. Челидзе, Дж. Цифровая трансформация для директоров и собственников. Часть 1. Погружение / Джимшер Челидзе. – [б.м.]: Издательские решения, 2022. – 308 с.

261. Макарова, Ю. Что такое бизнес-экосистемы и зачем они нужны? / Ю.Макарова // РБК Тренды. – 2021г. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/6087e5899a7947ed35fdbbf3>

262. Стаценко, В.В. Экосистемный подход в построении современных бизнес -моделей / В.В.Стаценко, И.И.Бычкова // Научно-практический журнал Индустриальная экономика. –№ 1. – 2021г. – С. 45-61.

263. BCG, The Emerging Art of Ecosystem Management, JANUARY 16, 2019 By Nikolaus Lang, Konrad von Szczepanski, and Charline Wurzer. – URL: <https://www.bcg.com> (дата обращения: 01.12.2021).

264. Шипилов, А. Стратегия развития экосистем / А.Шипилов // Новые тренды в бизнесе. – Выпуск 19. –Москва, 2019г. – С.6-9.

265. Разумовская, Н. А. Построение экосистемы как способ развития современного бизнеса. Преимущества и недостатки / Н. А. Разумовская. // Молодой ученый. – 2021. – № 51 (393). – С. 112-116. – URL: <https://moluch.ru/archive/393/86772/> (дата обращения: 17.02.2023).

266. Устойчивое развитие цифровой экономики и кластерных структур: теория и практика: монография. – СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2020. –655с.

267. Russell, M. G. et al. Transforming innovation ecosystems through shared vision and network orchestration. – URL: [http://www.leydesdorff.net/th9/3NWAIFYZH9\\_Russell.pdf](http://www.leydesdorff.net/th9/3NWAIFYZH9_Russell.pdf) .

268. Jackson, D. J. What is an innovation ecosystem? / D. J. Jackson – URL: [http://erc-assoc.org/sites/default/files/topics/policy\\_studies/DJackson\\_Innovation%20Ecosystem\\_03-15-11.pdf](http://erc-assoc.org/sites/default/files/topics/policy_studies/DJackson_Innovation%20Ecosystem_03-15-11.pdf).

269. Bramwell, A., Growing innovation ecosystems: university-industry knowledge transfer and regional economic development in Canada/ A. Bramwell, N. Hepburn, D. A. Wolfe // University of Toronto. Final report. – May 15, 2012. – P.62. –URL:<http://sites.utoronto.ca/progris/presentations/pdfdoc/2012/Growing%20Innovation%20Ecosystems15MY12.pdf>.

270. Федулова, Л. И. Инновационные экосистемы: сущность и методологические основы формирования / Л. И. Федулова, А. С. Марченко // Экономическая теория и право. – 2015. – №2 (21). – С. 21-33.

271. Гусиев, В. О. Парадигма устойчивого инновационного развития / Гусиев В. О., Мужилко О. О. // Экономика и управление. –2011. – № 9. – С. 115-118.

272. Духонин, Е.Ю. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management / Е.Ю. Духонин, Д.В. Исаев, Е.Л. Мостовой и др. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269с.

273. Хлебников, Е.Н. Исследование возможностей применения систем управления эффективностью на российских предприятиях // Статистика и экономика. – 2012. – №6. – С.78-82.

274. Питер С. Пэнди, Роберт П. Ньюмен, Роланд Р. Кэвенег. Курс на Шесть Сигм. Как General Electric, Motorola и другие ведущие компании мира совершенствуют свое мастерство. – М.: Лори, 2014. – 400 с.

275. Эрл Нойманн, Стивен Х. Хойсингтон. Качество на уровне Шесть Сигма. М.: Баланс-Клуб, 2004. – 440 с.

276. Роберт П. Ньюман, Роланд Р. Кэвенег. Путь Шести сигм: практическое руководство для команды внедрения. М.: Компания p.m.Office, 2005. – 424 с.

277. Казинцев, А.В. Шесть Сигм в России. Методика снижения потерь, дефектов, издержек. – М.: Типография «Новости», 2009. –368 с.

278. ГОСТ Р 56020 «Бережливое производство. Основные положения и словарь» утв. Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 12 мая 2014 г. N 431-ст [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1200110957?marker>

279. ГОСТ Р 56407 «Бережливое производство. Основные методы и инструменты», утв. Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 27 мая 2015 г. N 448-ст [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1200120649?marker=7D20K3>

280. ГОСТ Р 57524 «Бережливое производство. Поток создания ценности» утв. Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 30 июня 2017 г. N 649-ст [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1200146135>

281. Акмаева, Р.И. Практика применения философии бережливого производства в организациях высшего образования/ Р.И. Акмаева, А.П. Лунев, О.К. Минева, А.Г.Фадина, Ю.Н.Томашевская // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. – 2019. – №1. – С.96-112.

282. Ваганова, О.В. Повышение качества образовательных услуг на основе внедрения технологий бережливого производства в НИУ «БелГУ» / О.В. Ваганова, А.С. Кумаргей // Научный результат. Экономические исследования. – 2019. – №1. – С.3-10.

283. Зимакова, Л.А. Этапы внедрения концепции бережливого производства в медицинские организации / Л.А.Зимакова, И.В.Овчинников, А.С.Север // Научный результат. Экономические исследования. – 2019. – Т.5– №1.– С.20-35.

284. Тяглов, С.Г. Развитие бережливого производства в условиях трансформации региональной экономики / С.Г. Тяглов, И.В. Такмашева // JER. 2019. – №1. – С.107-119.

285. Майкл Л, Джордж Бережливое производство + шесть сигм в сфере услуг: как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогают



совершенствованию бизнеса / Майкл Л. Джордж; [пер. с англ.] – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 402 с.

286. Дмитриев, А.Д. Применение метода бережливого производства в сфере услуг / А.Д. Дмитриев, Баркова Н.Ю. // Вестник ГУУ. – 2019. – №7. – С.94-99.

287. Snee, R. D. Lean Six Sigma And Outsourcing / R. D. Snee // URL: [https://www.academia.edu/42008987/Lean\\_Six\\_Sigma\\_And\\_Outsourcing](https://www.academia.edu/42008987/Lean_Six_Sigma_And_Outsourcing) (дата обращения 01.12.2022г.).

288. Harrington, E. C. The Desirability Function. Industrial Quality Control / E. C. Harrington. – 1965. – April. – P. 494-498.

289. Азарян, А.А. Стратегии развития сферы услуг в условиях нестабильной внешней среды: автореф. дисс. докт. экон. наук: спец.08.00.05 / Азарян Артур Арменович – Донецк, 2021. – с.46.

290. Мишанков, А.Ф. Стратегии формирования и развития рынков услуг в территориальных социально-экономических системах Российской Федерации: автореф. дисс. докт. экон. наук: спец. 08.00.05 / Мишанков Анатолий Федорович – Санкт -Петербург, 2009. –с.24.

291. Алексеев, С.Б. Стратегическое формирование управленческого потенциала предприятия сферы услуг / С.Б.Алексеев // Вестник института экономических исследований. – 2022. – №2(26). – С.30-35.

292. Орлова, В.А. Природные преимущества малого бизнеса – основа его развития / В.А. Орлова // БИ. – 2012. – №11. – С. 75-79.

293. Пьянков, С.Г. Совершенствование отраслевых и региональных рынков услуг: российский и зарубежный опыт / С.Г. Пьянкова // Фундаментальные исследования. – 2020. – № 8 – С. 97-102.

294. Ващенко, Н. В. Развитие предприятия на основе реализации инновационного потенциала персонала: дисс. докт. экон. наук: 08.00.05/ Ващенко Наталья Валерьевна – Донецк, 2016. – 428 с.

295. Синицына, К.И. Концептуальные основы формирования инструментария стратегического планирования в условиях цифровизации

экономики / К.И. Сеницына // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2020. – № 2. – С. 229-241.

296. Алексеева, Н. И. Стратегическое планирование экономического поведения торгового предприятия в условиях кризиса: дисс. докт. экон. наук: 08.00.05 / Алексеева Наталья Ивановна – Донецк, 2019. – 506 с.

297. Салита, С. В. Теория и методология формирования конкурентных преимуществ предприятий: дисс. докт. экон. наук: 08.00.05 / Салита Светлана Викторовна – Донецк, 2019. – 414 с.

298. Денисенко, И.А. Стратегическое планирование и прогнозирование в деятельности сельских домохозяйств в системе современного предпринимательства: дисс. докт. экон. наук: 08.00.05 / Денисенко Игорь Анатольевич – Донецк, 2020. – 420 с.

299. Wiktor, J.W. Akademia Ekonomiczna w Krakowie / J.W. Wiktor – .Kraków, 2005. – 348 s.

300. Mathews, J. Strategizing, Disequilibrium and Profi / Mathews, J.// Stanford University Press. – 2006. May 16. – P. 2, 6, 9.

301. Клейнер, Г. Стратегия предприятия. М.: Дело-АНХ, 2008. –568с.

302. Bower, J. L. Managing the resource allocation process: a study of corporate planning and investment / J. L Bower. – Boston: Harvard Business School, 1970. – 363 p.

303. Burgelman, R. A. A process model of internal corporate venturing in the diversification major firm / R. A. Burgelman // Administrative Science quarterly. 1983. – 28 (2). – P. 223-244.

304. Williamson, O.E. Strategizing, Economizing, and Economic Organization / O.E. Williamson // Strategic Management Journal. Special Issue. – 1991. – №12. – P. 75- 94.

305. В. Чан Ким, Рене Моборн. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков (расширенное издание). – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 370 с.

306. Полуян Е. В., Брагина М. П., Кузнецова Е. Л. Стратегия «голубых

океанов» как современное направление в развитии бизнес-процессов // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – № S13. – С.5-12.

307. Гребенникова, В. А. Российский опыт государственно-частного партнерства: методология оценки проектов ГЧП, современное состояние и перспективы рынка ГЧП РФ/ В.А. Гребенникова, В. А., И.Л. Гряда // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. –2019. – № 6. – С. 19-25.

308. Кочетков, В. В. Развитие государственно-частного партнерства в регионе / В. В. Кочетков, С. А. Кочеткова // Контентус.– 2021. – № 1. – С. 34 - 42.

309. Малыгина, В.Д. Система информационного обеспечения деятельности органов местного самоуправления по предоставлению информационных услуг /В. Д. Малыгина, Т. В. Гончарова // Менеджер. – 2016. – № 4(78). – С. 165-172.

310. Сименко И.В. Факторы эффективности государственно-частного партнерства некоммерческих организаций / И.В.Сименко // Торговля и рынок. – 2021. – №3 (59). – С.112-116.

311. Айрапетян, Л.Н. Взаимодействие власти и бизнеса при разработке и реализации целевых программ: дисс. докт. экон. наук: 08.00.05 / Лиана Нарэновна Айрапетян. – Москва, 2015. – 188 с.

312. Ангелина, И. А. Методический подход к анализу и оценке взаимодействия властных и предпринимательских структур / И.А. Ангелина // Вестник ДонНУЭТ. Сер. Экономические науки. – 2014 – №1 (61). – С.64 -70.

313. Азарян, Е.М. Взаимодействие властных и предпринимательских структур как императив Нового Шелкового пути / Е.М. Азарян, И.А. Ангелина // Вестник РУДН. Серия: Экономика. – 2018. – №2. – С. 235 - 245.

314. Тымчина, Л.И. Научно-методический алгоритм стратегирования развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики на основе государственно-частного партнёрства / Л.И. Тымчина // Торговля и рынок. – 2022. – № 4 (64). – Том 2 (часть 1). – С. 125 - 132.

315. Тымчина, Л. И. Механизм развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики / Л.И. Тымчина // Вестник Евразийской науки. – 2023. – Т. 15. – №1. – URL: <https://esj.today/PDF/31ECVN123.pdf>.

316. Тымчина, Л. И. Совершенствование процесса оказания аутсорсинговых услуг с применением концепции «Lean Six Sigma» / Л.И. Тымчина // Торговля и рынок. – 2022. – № 3 (63). – Том 2 (часть 2). – С.148-161.

317. Тымчина, Л. И. Информационно-цифровая платформа развития рынка аутсорсинговых услуг как фактор модернизации региональной экономики / Л.И. Тымчина // Сборник научных работ серии «Финансы, учёт, аудит». – 2023. – Вып. 29. – С. 195-203.

318. Тымчина Л.И. Структура и логика формирования научно-методического алгоритма стратегирования развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики / Л.И.Тымчина // Экономическая безопасность агропромышленного комплекса: проблемы и направления обеспечения: сборник научных трудов III Национальной научно-практической конференции. – Киров, 2023. – С. 63-67.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ А

#### Дефиниции понятия «аутсорсинг»

(составлено автором на основе [11-14; 16-19; 22; 26; 27; 35-47])

№ п/п	Дефиниция понятия	Автор
1	2	3
1	«... передача традиционных не ключевых функций организации ... внешним исполнителям...» [11].	Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.
2	«...выполнение отдельных функций (производственных, сервисных, информационных...) или бизнес-процессов внешней организацией, обладающей необходимыми для этого ресурсами на основе долгосрочного соглашения» [12, с.14].	Аникин Б. А., Рудая И. Л.
3	«... это организационное решение, оптимизирующее конфигурацию бизнес-системы, исходя из параметров «качество—издержки—обладание»; «...аутсорсинг – это заимствование на стороне» [13, с.9].	Ивлев А.Г.
4	«...оплата работы, которая сделана за вас; фактически заключение договора подряда»[14].	Андерсон Э., Тринкл Б.
5	«...обусловленное договором использование материальных средств, имущества и знаний третьего лица с гарантированным уровнем качества, гибкости и ценности стоимостных критериев и оценок для предоставления услуг, которые ранее предоставлялись за счет внутренних сил компании, с возможным переходом имеющегося персонала поставщика услуг и трансформацией процессов или технологий, поддерживающих бизнес»[16].	Бравар Ж.-Л., Морган Р.
6	«...бизнес-технология, предусматривающая передачу сторонним специализированным компаниям (аутсорсинговым компаниям) процессов или функций внутри своего бизнеса вместе с ответственностью за результат выполнения этих процессов»[17].	Михайлов Д.М.
7	«...передача определенных вспомогательных функций третьему лицу, специализирующемуся в определенной области» [18, с.25].	Айвазян З.С.

## Продолжение приложения А

1	2	3
8	«...передача подходящим посредникам определенных внутренних операций, что позволяет почти мгновенно получить значительную экономию и повысить качество продукции» [19].	Дафт Р.
9	«...часть управленческой стратегии организации, которая применяется при передаче работ и услуг стороннему исполнителю и основана на двух тесно взаимосвязанных элементах: распределении труда и управленческих функций»[25, стр.89-90].	Сайфиева С.Н., Быкадоров М.А.
10	«...стратегия управления, которая позволяет оптимизировать функционирование предприятия за счет сосредоточения деятельности на главном направлении, основной деятельности предприятия» [26, стр.1].	Новиков Е.М.
11	«...продажа собственных мощностей по осуществлению каких-либо бизнес-процессов (ремонт, бухгалтерский учет); переход на приобретение соответствующей продукции или услуг на стороне» [27].	Календжян С.О.
12	«...форма взаимодействия, при которой «внешнее» предприятие (продавая заказчику свои товары (услуги)) включается в «управленческие контуры» заказчика как ее функциональное подразделение, оставаясь при этом юридически и организационно независимым» [35, с.16-17].	Кушников В.Б.
13	«...перевод внутреннего подразделения или подразделений предприятий и всех связанных с ним активов в организацию поставщика услуг, который предлагает предоставить определенную услугу в течение определенного времени по оговоренной цене» [36, с.40].	Хейвуд Дж. Б.
14	«...это способ оптимизации деятельности организации за счет концентрации усилий на осуществление основной деятельности и передачи на длительной основе определенных непрофильных, а также части основных производственных функций организации третьему лицу, специализирующемуся в этой области, с соответствующим сокращением персонала» [37, с.13].	Витко В.С., Цатурян Е.А.

## Продолжение приложения А

1	2	3
15	«...форма сотрудничества, определенная договором подряда, когда сотрудники одной организации (постоянные или специально нанятые) работают в другой организации, подчиняясь менеджерам организации-заказчика»[38].	Коник Н.А.
16	«...часть управленческой стратегии компании при передаче работ и услуг стороннему исполнителю, основанная на фундаментальном принципе разделения труда, организованная в виде устойчивого бизнес-процесса и направленная на повышение эффективности компании и снижение издержек»[39, с.9].	Курбанов А.Х., Плотников В.А.
17	«...передача компанией-клиентом процессов или функций другой компании (или агенту) для их выполнения»[40, с.18].	Джермейн Р., Гюнтер А.
18	«...это процесс привлечения стороннего лица или организации за пределами вашей компании, будь то на местном или международном уровне, для обработки определенных видов деятельности. [41, с.35].	Гаджиева Е.Ю.
19	«...долгосрочное, ориентированное на результат бизнес-сотрудничество с внешним специализированным поставщиком услуг. На аутсорсинг может передаваться одна или несколько отдельных бизнес-функций либо сквозной бизнес-процесс полностью [42, с.4].	Македонский С.Н., Ефросинин Ю. Е., Шустерова Л. Л., Брусенцев М. С.
20	«...отказ от собственного бизнес-процесса и приобретение услуг по реализации данного бизнес-процесса у «третьей стороны»» [43, с.30].	Щербаков В.В.
21	«...форма организации бизнеса, направленная на оптимизацию всех ресурсов бизнес-системы, с точки зрения экономической целесообразности, обеспечения и повышения конкурентоспособности, стратегического интереса, связанного с передачей отдельных услуг (функций, операций, деятельности, полномочий) и активов стороннему исполнителю, имеющему определенную специализацию или компетенцию, на основе долгосрочных отношений»[44, с.142].	Поспех Л.З.
22	«... передача IT-активов, арендованных мощностей, персонала и управленческой ответственности сторонним организациям»[45, с.15].	Готтшальк П., Солли-Сетер Х.

## Продолжение приложения А

1	2	3
23	«...одно из решений выявленной проблемы с позиции обеспечения конкурентоспособности предприятия в современных условиях [46, с.3].	Молоткова Н.В., Сахаров И.С.
24	«...передача традиционных неключевых функций организации (таких, например, как бухгалтерский учет или рекламная деятельность для промышленного предприятия) внешним исполнителям – аутсорсерам, субподрядчикам, высококвалифицированным специалистам сторонней фирмы; отказ от собственного бизнес-процесса и приобретение услуг по реализации этого бизнес-процесса у другой, специализированной организации» [47, стр.13-14] .	Суслов В.И.



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

**Дефиниция понятия «цифровизация» (составлено автором на основе [74 – 87])**

№ п/п	Дефиниция понятия	Автор
1	2	3
1	«...это процесс, направленный на изменение процессов, в ходе которого происходит активное внедрение цифровых технологий во все сферы жизнедеятельности человека (такие, как социальная, экономическая, медицинская и так далее), который меняет подход к использованию, хранению и передаче информации» [74, с.10].	Хомякова С. С.
2	«...деятельность или процесс оцифровывания, т.е. перевода из аналоговой формы (текста, аудио- или видео-) в цифровой формат, используя единицы и нули» [75].	Генриетта Э., Феки М., Бугзала И.
3	«...это эволюционное развитие так же, как в свое время промышленная революция перевернула аграрную экономику в мануфактуру, а потом «машины» изменили последнюю в индустриальную» [88].	Гончаренко.В.
4	«...замена аналоговых (физических) систем сбора и обработки данных технологическими системами, которые генерируют, передают и обрабатывают цифровой сигнал о своем состоянии. В широком смысле — процесс переноса в цифровую среду функций и деятельности, ранее выполнявшихся людьми и организациями» [77].	Пикулёва О.А.
5	«...перевод в информационную форму (отражение в битах) всего многообразия материального мира (существующего в атомах)» [78, с.8].	Коньков А. Е.
6	«...процесс внедрения цифровых технологий генерации, обработки, передачи, хранения и визуализации данных в различные сферы человеческой деятельности» и «современный этап развития информатизации, отличающийся преобладающим использованием цифровых технологий генерации, обработки, передачи, хранения и визуализации информации, что обусловлено появлением и распространением новых технических средств и программных решений» [79, с.17].	Плотников В. А.

## Продолжение приложения Б

1	2	3
7	«...широкий комплекс экономических, управленческих, социальных процессов, связанных с использованием и широким распространением собственно цифровых, компьютерных, информационных, электронных и сетевых (телекоммуникационных) технологий, систем искусственного интеллекта в современной жизни» [80, с.29].	Гайворонская Я.В. Мирошниченко О.И.
8	«...использование цифровых технологий для изменения бизнес-модели и предоставления новых возможностей получения доходов и создания ценности; это процесс перехода к цифровому бизнесу» [81].	Эксперты компании Gartner
9	«...преобразование отдельных предприятий или экономической отрасли в новые модели процессов, которые основаны на использовании информационных технологий» [82, с.5].	Кузнецова Т.Ф.
10	«...процесса, включающего внедрение и использование инновационных технологий, а также принципы цифровой экономики в контексте социально-экономической жизни общества, сопровождающейся абсолютной автоматизацией, роботизацией и внедрением искусственного интеллекта» и как «создание и применение современных систем, технологий и инструментов в целях повышения эффективности управленческих решений и предлагаемых услуг» [83, с.314].	Герасимова Т.А., Москвитина Н. В.
11	«...новая социальная реальность, связанная с постепенным вытеснением всего аналогового не только в экономике, но и культуре и повседневной жизни человека» [84, с.80].	Загребин В. В., Серова Е. А.
12	«...это процесс преобразования аналоговой информации в цифровую форму, позволяющий хранить, обрабатывать и передавать информацию с использованием цифровых сигналов» [85].	Международный союз электросвязи
13	«...это процесс, включающий создание, внедрение и применение цифровых систем и технологий и (или) трансформацию инструментов (объектов, систем и технологий) взаимодействия государства, общества и человека» [86, с.52].	Катрин Е.В.
14	«...способ реструктуризации многих сфер экономической и социальной жизни на основе цифровых коммуникационных и медиа-структур» [87]	Срай Дж., Лоренц Х.

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

**Дефиниция понятия «цифровая экономика» (составлено автором на основе [89 - 103])**

№ п/п	Дефиниция понятия	Автор
1	2	3
1	«... хозяйственную деятельность, в которой ключевым фактором производства являются данные в цифровом виде, обработка больших объемов и использование результатов анализа которых по сравнению с традиционными формами хозяйствования позволяют существенно повысить эффективность различных видов производства, технологий, оборудования, хранения, продажи, доставки товаров и услуг» [89].	Указ Президента РФ
2	«...глобальная сеть экономических и социальных взаимоотношений, реализуемых через ИТ-технологии, посредством установления прямых взаимодействий между органами власти, компаниями, населением, кредитными учреждениями и т.д., ускоряя проведение сделок и операций» [90, с.24].	Бабкин А.В., Чистякова О.И.
3	«... часть экономики, в которой процессы производства, распределения, обмена и потребления прошли цифровые преобразования с использованием информационно-коммуникационных технологий» [91].	Евразийский экономический союз
4	«...взаимосвязь отдельных лиц, организаций, объединенных посредством общей сети» [92].	Тапскотт Д.
5	«...это экономика, основанная на технологиях с работающим искусственным интеллектом» [93].	Аузан А. А.
6	«...система экономических, социальных и культурных отношений, основанных на использовании цифровых информационно-коммуникационных технологий» [94].	Всемирный банк
7	«...это экономика, характерной особенностью которой является максимальное удовлетворение потребностей всех ее участников за счет использования информации, в том числе персональной ... благодаря развитию информационно-коммуникационных и финансовых технологий, а также доступности инфраструктуры, вместе обеспечивающих возможность полноценного взаимодействия в гибридном мире всех участников экономической деятельности: субъектов и объектов процесса создания, распределения, обмена и потребления товаров и услуг» [95, с.12]	Кулешова А.В.

## Продолжение приложения В

1	2	3
8	«... является объединением нескольких общих целевых технологий и экономической и социальной деятельности, осуществляемой людьми посредством Интернета и связанных с ним технологий»[96].	Организация экономического сотрудничества и развития
9	«...система экономических и политических, социальных и культурных отношений, основанных на использовании цифровых (компьютерных) информационно-коммуникационных технологий»[97].	Норец Н. К., Станкевич А. А.
10	«...включает товары или услуги, разработка, производство, продажа или предоставление которых критически зависят от цифровых технологий» [98].	Клинг Р.
11	«... часть общего объема производства, которая целиком или в основном произведена на базе цифровых технологий фирмами, бизнес-модель которых основывается на цифровых продуктах или услугах»[99].	Бухт Р., Хикс Р.
12	«...экономика, базирующаяся на новом типе информационных и телекоммуникационных технологиях, охватывающая и преобразующая все сферы производства и общественной жизни»[100].	Рихтер К. К., Пахомова Н. В.
13	«...это экономическая киберсистема, допускающая возможность управления ею с целью обеспечения необходимого направления развития» [101].	Ведута Е. Н., Джакубова Т. Н.
14	«... это всемирная сеть экономической деятельности, обеспечиваемая информационно-коммуникационными технологиями (ИКТ). Более кратко ее можно определить как экономику, основанную на цифровых технологиях [102].	Роуз М.
15	«...это коммуникационная среда экономической деятельности в сети Интернет, а также формы, методы, инструменты и результаты ее реализации». [103, с.75]	Калужский М.Л. [103]

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Рэнкинг крупнейших групп и компаний в области аутсорсинга учётных функций по итогам 2021 года [230]

Место за 2021 год	Место за 2020 год	Группа компаний / компания	Местоположение центрального офиса	Тип участника рэнкинга	Выручка от услуг аутсорсинга учётных функций (тыс. руб.)*			Число специалистов в области аутсорсинга учётных функций (чел.)		Число компаний в группе за 2021 год	Распределение выручки по направлениям аутсорсинга учётных функций (%)					
					2021 год	2020 год	Темпы роста (%)	2021 год	Изменение за год		Бухгалтерский и налоговый учёт	Расчёт заработной платы	Подготовка отчётности (РСБУ)	Подготовка отчётности (МСФО)	Кадровый учёт и делопроизводство	Другие виды аутсорсинга учёта или не распределённая для рэнкинга выручка от услуг аутсорсинга функций учёта**
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	1	СберРешения	Москва	группа	2 485 453	2 001 282	24,2	1215	248	5	16,8	27,2	4,1	1,5	8	42,4
2	12	«Северсталь - Центр Единого Сервиса»	Ярославль	компания	1 416 235	393 989	259,5	471	164	1	42,4	53,2	-	4,4	-	-
3	2	Unicon Outsourcing	Москва	группа	1 200 947	1 142 209	5,1	373	31	2	47,6	20,8	-	-	18,1	13,5
4	-	«Моё дело»	Москва	группа	1 042 064	911 730	14,3	345	78	2	34,2	-	-	-	-	65,8
5	3	"1С-WiseAdvice"	Москва	группа	810 112	703 055	15,2	390	23	5	47,1	33,8	-	-	3,2	15,9
6	4	SCHNEIDER GROUP	Москва	группа	726 210	702 494	3,4	246	4	4	91,1	2,9	5,8	0,2	-	-
7	6	UCMS Group	Москва	группа	668 527	564 177	18,5	310	-	5	27,9	58,6	-	-	13,5	-
8	18	"РН-Учет"	Москва	компания	638 510	242 071	163,8	484	240	1	82,6	-	-	-	-	17,4
9	10	«Юнистафф Пейрол Компани»	Москва	группа	570 392	530 491	7,5	215	30	4	5	57,6	0,7	-	36,7	-
10	9	Bellepage	Москва	группа	561 006	503 138	11,5	139	10	8	100	-	-	-	-	-
11	11	«Консу»	Санкт-Петербург	группа	394 905	407 922	-3,2	126	-3	2	85,3	14,7	-	-	-	-
12	13	Acsour	Санкт-Петербург	группа	351 138	363 501	-3,4	111	-9	3	46,8	20,9	-	-	20	12,3
13	16	"АБУ бухгалтерские	Москва	компания	328 696	286 291	14,8	62	2	1	40,2	35,4	-	-	20,2	4,2
14	17	Мазар (Мариллион), группа	Москва	группа	299 447	287 983	4	125	4	2	53,7	20,8	8,1	16,3	0,7	0,4
15	15	"Созидание и	Москва	группа	293 410	325 002	-9,7	85	-2	2	99	-	-	1	-	-

Продолжение приложения Г

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
16	8	«ИАС»	Москва	группа	285 137	508 180	-43,9	50	-125	4	85,1	8,4	-	-	6,5	-
17	19	"Бейкер Тилли Рус"	Москва	компания	270 143	242 023	11,6	104	5	1	52,6	14,9	16,2	-	12,1	4,2
18	14	"БРИДЖ ГРУПП"	Москва	группа	259 002	340 797	-24	130	3	2	82,6	10,7	-	-	-	6,7
19	20	ФБК (Финансовые и бухгалтерские консультанты),	Москва	группа	230 302	223 805	2,9	96	1	2	40,1	-	-	59,9	-	-
20	25	«ГЛАВБУХ	Москва	компания	165 096	84 485	95,4	31	3	1	100	-	-	-	-	-
21	-	«Яшин и Партнёры»	Москва	группа	159 666	127 837	24,9	101	31	3	30,7	25,7	34,3	-	9,3	-
22	21	"АВУАР"	Челябинск	группа	154 260	129 140	19,5	87	17	9	100	-	-	-	-	-
23	22	«АЛЬТХАУС Консалтинг», ГК	Москва	группа	134 550	123 079	9,3	45	3	4	63,8	7,7	9,5	1,1	-	17,9
24	24	ADE Professional	Москва	группа	132 988	93 236	42,6	43	1	2	-	-	16,8	83,2	-	-
25	23	"НОРД АУТСОРСИНГ"	Москва	группа	112 862	112 467	0,40	43	-3	3	81,6	7,2	5	-	5,4	0,8
26	27	"Интерком-Аудит",	Москва	группа	93 394	82 404	13,3	48	11	14	100	-	-	-	-	-
27	-	«АК»	Москва	компания	91 059	20 595	342,1	23	6	1	100	-	-	-	-	-
28	26	«Центр Бухгалтерских Услуг»	Москва	компания	82 290	83 808	-1,8	28	-	1	78,7	-	-	1,7	3,3	16,3
29	29	"Международная юридическая компания "Эксперт"	Симферополь	компания	79 500	70 343	13	57	-	1	45,6	-	-	-	4,6	49,8
30	28	Emerging Markets Group	Санкт-Петербург	группа	79 017	80 390	-1,7	26	-2	3	91,3	-	-	-	-	8,7
31	30	"Аудиторская Группа "Капитал"	Екатеринбург	группа	78 254	67 066	16,7	65	5	3	52,3	6,2	-	-	3,6	37,9
32	31	Группа РБ	Москва	группа	74 884	56 895	31,6	41	-3	2	100	-	-	-	-	-
33	34	«Ю.Эйч.Уай	Москва	компания	73 233	53 741	36,3	20	1	1	85,3	11,6	-	-	3,1	-
34	36	"ДЕЛОВОЙ	Москва	группа	66 217	44 666	48,2	31	6	3	-	-	18,6	20,8	-	60,6
35	-	«КБК Эккаунтинг»	Москва	компания	50 819	43 175	17,7	11	2	1	100	-	-	-	-	-
36	37	"Аутсорсинговые	Москва	компания	48 908	39 054	25,2	21	1	1	77,8	16	-	-	6,2	-
37	44	"Эфикс-Груп"	Москва	компания	47 792	30 314	57,7	29	4	1	100	-	-	-	-	-
38	38	«Вашконсалтинг»	Москва	компания	46 469	38 839	19,6	35	11	1	76,9	-	-	-	13,9	9,2
39	46	«Тонкий и партнеры», группа	Москва	группа	38 846	27 625	40,6	11	1	2	86,7	3,6	3,4	-	2,7	3,6
40	-	«Премьер-Партнер»	Москва	компания	38 323	30 157	27,1	20	-	1	100	-	-	-	-	-
41	40	"ИНТЕРЭКСПЕРТИЗА" (AGN International)	Москва	группа	38 115	32 863	16	16	3	3	74,7	11,5	4	7,2	2,6	-
42	41	"Бухгалтерские Консультанты Плюс"	Москва	компания	36 970	32 129	15,1	25	7	1	80	10	-	-	10	-

Продолжение приложения Г

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
43	39	«АСБ», группа	Санкт-Петербург	группа	35 108	35 157	-0,1	37	-2	2	100	-	-	-	-	-
44	-	«Консультационная группа «ТИМ»	Санкт-Петербург	группа	31 069	31 269	-0,6	20	2	2	-	34,9	-	-	-	65,1
45	42	"Альта Виа"	Москва	компания	29 057	31 940	-9	16	-1	1	81,9	-	-	-	18,1	-
46	43	"Сальдо-аудит"	Москва	компания	28 255	31 916	-11,5	9	1	1	100	-	-	-	-	-
47	49	"Гестион-Консалт"	Санкт-Петербург	группа	27 994	25 308	10,6	9	1	2	100	-	-	-	-	-
48	48	"АСБ Консалтинг"	Москва	группа	27 698	25 318	9,4	9	-4	2	74	14,9	9,8	-	0,4	0,9
49	55	SBS group, группа	Москва	группа	26 636	21 386	24,5	26	4	2	74,8	-	-	25,2	-	-
50	60	"ИКС-ИНФО"	Москва	компания	26 607	17 844	49,1	8	2	1	71,2	-	28,8	-	-	-
51	47	"Объединенная Консалтинговая"	Санкт-Петербург	группа	24 965	27 279	-8,5	11	-5	3	99,7	0,3	-	-	-	-
52	-	«Технологии Инвестиции	Санкт-Петербург	компания	24 732	21 141	17	7	-	1	97,7	-	-	-	2,3	-
53	51	"Современные бухгалтерские консультации"	Москва	компания	24 626	24 599	0,1	15	-3	1	68,8	16,4	-	-	14,8	-
54	57	"Учет и Консалтинг"	Ростов-на-Дону	компания	24 596	19 678	25	17	6	1	95,1	-	-	-	4,9	-
55	50	«Кроу бухгалтерское бюро Рус»	Москва	компания	24 526	25 027	-2	8	-2	1	23,9	57,9	6,6	-	7,6	4
56	56	"ЭккаунтПрофи-	Москва	компания	22 541	21 001	7,3	8	-	1	100	-	-	-	-	-
57	59	«Русаудит» (ранее «Кроу СиАрЭс»)	Москва	группа	22 400	19 150	17	12	2	2	36,2	-	-	63,8	-	-
58	58	"ПРАУД баланс"	Санкт-Петербург	компания	21 786	19 340	12,6	10	-3	1	85,8	3,2	-	11	-	-
59	61	УКЦ "Бизнес-Класс"	Москва	компания	17 910	15 658	14,4	11	1	1	100	-	-	-	-	-
60	63	Legal Bridge	Москва	группа	15 854	14 016	13,1	12	-	2	53,3	10,1	19,2	-	3,4	14
61	-	"КонС-Аудит", группа	Красноармейск (МО)	группа	12 465	н.д.	н.д.	15	н.д.	3	98	2	-	-	-	-
62	-	«БизнесФинансКонсалтинг»	Москва	компания	11 185	9 096	23	9	2	1	38,4	36,2	16,8	-	8,6	-
63	66	НВК	Санкт-Петербург	группа	10 667	12 172	-12,4	25	2	3	99,9	-	-	-	0,1	-
64	-	«Сальдо Фаворит»	Москва	компания	9 981	732	1 263,5	7	1	1	70,6	-	17,3	-	-	12,1
65	-	"ВЕКТОР РАЗВИТИЯ",	Москва	группа	8 841	8 706	1,6	5	-3	2	50,6	9,9	34,6	-	4,9	-
66	-	"АК "Бизнес"	Москва	компания	8 836	2 925	202,1	12	1	1	6,2	-	-	93,8	-	-
67	70	"ХОЛД-ИНВЕСТ-	Москва	группа	6 824	8 920	-23,5	2	-	3	93,8	-	-	6,2	-	-

Продолжение приложения Г

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
68	73	"БАНКО"	Санкт-Петербург	группа	6 551	6 637	-1,3	7	-4	2	100	-	-	-	-	-
69	-	"Бэкгруп"	Омск	компания	6 403	6 690	-4,3	10	3	1	100	-	-	-	-	-
70	-	«ФАП КОНСАЛТИНГ»	Москва	компания	5 853	3 693	58,5	4	-	1	68,6	14,5	10	-	6,9	-
71	-	«АКГ «Листик и	Москва	группа	5 467	2 523	116,7	н.д.	-	9	100	-	-	-	-	-
72	77	"Уральский союз"	Москва	группа	4 674	3 129	49,4	3	-	2	75,8	24,2	-	-	-	-
73	78	«КВИНТА»	Санкт-Петербург	компания	4 542	3 096	46,7	3	-	1	100	-	-	-	-	-
74	45	«Аудиторская группа	Москва	группа	3 616	28 308	-87,2	5	-25	3	82,1	-	-	5,8	12,1	-
75	81	"Аудит-Эсорт",	Москва	группа	2 977	2 555	16,5	2	-	3	100	-	-	-	-	-
76	-	«Штернгофф Аудит»	Москва	компания	2 402	-	-	3	3	1	54,6	45,4	-	-	-	-
77	79	«ФинАнс»	Москва	компания	2 349	2 817	-16,6	2	-1	1	48,6	-	51,4	-	-	-
78	83	"Аудиторы Северной Столицы", группа	Санкт-Петербург	группа	2 143	2 470	-13,2	2	-	3	100	-	-	-	-	-
79	-	«Консалтинговая Группа «ИРВИКОН»	Москва	компания	1 975	470	320,2	1	-	1	100	-	-	-	-	-
80	84	«АГ «Золотой	Москва	компания	1 465	1 737	-15,7	2	-	1	-	-	-	100	-	-
81	-	"АудитОнлайн"	Москва	компания	514	1 402	-63,3	1	-	1	100	-	-	-	-	-



## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Анкета опроса респондентов по развитию рынка аутсорсинговых услуг в Донецкой Народной Республики (составлено автором)

**Вопрос 1. Сколько внутренних функций менеджеров заказчика услуг от общего количества выполняет Ваша аутсорсинговая фирма?**

---



---



---



---

**Вопрос 2. Сколько внутренних бизнес-процессов заказчика услуг от общего количества выполняет Ваша аутсорсинговая фирма?**

---



---



---



---

**Вопрос 3. Какую причину указывают заказчики аутсорсинговых услуг при обращении к Вашей аутсорсинговой фирме (отметьте не более трех вариантов)?**

Варианты ответа	Место для отметки выбора
Аутсорсинг – инструмент для снижения потребительских затрат	
Аутсорсинг позволяет сосредоточиться на основных бизнес-функций	
Аутсорсинг расширяет возможности бизнеса	
Аутсорсинг повышает качество обслуживания	
Аутсорсинг предоставляет доступ к интеллектуальному капиталу	
Аутсорсинг помогает в управлении бизнес средой	
Аутсорсинг стимулирует трансформационные изменения	
Другое (укажите, пожалуйста)	

**Вопрос 4. Укажите, какие преимущества получают заказчики от применения облачных вычислений при оказании аутсорсинговых услуг (отметьте не более трех вариантов)?**

Варианты ответа	Место для отметки выбора
Повышение уровня качества услуги	
Снижение стоимости доставки услуги	
Улучшение пользовательского опыта	
Увеличение роста дохода предприятия-потребителя	
Другое (укажите, пожалуйста)	

## Продолжение приложения Д

**Вопрос 5. Укажите, какие аутсорсинговые услуги предоставляет Ваша фирма?**

Варианты ответа	Место для отметки выбора
Аутсорсинг бухгалтерского сопровождения деятельности: - аутсорсинг бухгалтерского и налогового учета; - аутсорсинг по расчету заработной платы; - аутсорсинг кадрового учета; - аутсорсинг по формированию отчетности по стандартам	
IT-аутсорсинг	
Аутсорсинг юридических услуг	
Другое (укажите, пожалуйста)	

**Вопрос 6. Укажите, на что акцентируют внимание Ваши клиенты при заказе аутсорсинговых услуг (отметьте не более трех вариантов)?**

Варианты ответа	Место для отметки выбора
Рассматривают киберриски в процессе получения аутсорсинговых услуг	
Указывают, что киберриски влияют на их решения об получении аутсорсинговых услуг	
Модифицируют свои бизнес-процессы	
Активно оценивают своих поставщиков аутсорсинговых услуг на киберриски	
Уверены в способности своих аутсорсеров оставаться в курсе правовых / регулятивных вопросов	
Другое (укажите, пожалуйста)	

**Вопрос 7. Укажите, какую причину указывают заказчики при обращении к Вашей фирме при оказании аутсорсинговых услуг по автоматизации бизнес-процессов (отметьте не более трех вариантов)?**

Варианты ответа	Место для отметки выбора
Безопасность данных	
Производительность / устойчивость	
Соблюдение поставщиками законов и нормативных актов	
Потеря интеллектуальной собственности	
Возможность расторгнуть договор без чрезмерных штрафных санкций	
Другое (укажите, пожалуйста)	

## Продолжение приложения Д

**Вопрос 8. Укажите, степень удовлетворенности от реализации аутсорсинговых услуг.**

Варианты ответа	Место для отметки выбора
Закупки	
Налогообложение	
Юриспруденция	
Управление персоналом	
Финансы	
ИТ	
Другое (укажите, пожалуйста)	

**Вопрос 9. Укажите, степень принятия автоматизации бизнес-процессов при помощи аутсорсинговых услуг.**

Варианты ответа	Место для отметки выбора
Закупки	
Налогообложение	
Юриспруденция	
Управление персоналом	
Финансы	
ИТ	
Другое (укажите, пожалуйста)	

**Вопрос 10. Укажите, на какие особенности конкурентной среды обращают внимание Ваши заказчики аутсорсинговых услуг?**

Варианты ответа	Место для отметки выбора
Уделяют много времени запросу / выбору поставщика	
Считают необходимым обеспечения более конкурентного процесса торгов	
Считают, что заключили бы соглашения об улучшении уровня обслуживания	
Считают, что поставщики действуют скорее реактивно, чем проактивно	
Считают, что поставщики услуг не обеспечивают достаточного количества инноваций	
Другое (укажите, пожалуйста)	

**Вопрос 11. Укажите, какие основные тенденции развития рынка аутсорсинговых услуг в ДНР?**

---



---



---



---

**Вопрос 12. Укажите, какие проблемы развития рынка аутсорсинговых услуг характерны для экономики Донецкой Народной Республики?**

---



---



---

## Продолжение приложения Д

**Вопрос 13. Какие из ранее указанных проблем вызваны цифровой трансформацией общества?**

---



---



---

**Вопрос 14. Укажите, какие проблемы развития рынка аутсорсинговых услуг характерны для ДНР?**

Варианты ответа	Место для отметки выбора
Предоставление заказчиком искаженной информации о результатах своей деятельности	
Недоверие к деятельности аутсорсинговых фирм	
Отсутствие информации у потенциальных заказчиков услуг о преимуществах аутсорсинга	
Регулярные конфликты с заказчиками услуг из-за непонимания ими сущности аутсорсинга	
Невысокий уровень цифровизации экономики региона	
Недостаточное количество профессионально подготовленных кадров у заказчиков услуг	
Отсутствие специалистов по оказанию аутсорсинговых услуг	
Низкий уровень поддержки развития рынка аутсорсинговых услуг государственными органами	
Другое (укажите, пожалуйста)	

**Вопрос 15. Укажите, какие мероприятия необходимы для развития рынка аутсорсинговых услуг ДНР?**

---



---



---

Благодарим за участие!

Примечание: определение степени согласованности мнений респондентов (коэффициент конкордации Кендалла) осуществляется по формуле:

$$W = \frac{12 \cdot S}{m^2(n^3 - n) - m \sum_{j=1}^m T_j}, \text{ где } T_j = \frac{1}{12} \sum_y^l (t_y^3 - t_y)$$

где  $m$  – количество экспертов;  $S$  – сумма квадратов отклонений сумм оценок экспертов от средней суммы оценок;  $n$  – общее количество коэффициентов;  $T$  – поправочный коэффициент;  $l$  – случаи одинаковых оценок экспертов;  $t_y$  – количество одинаковых оценок эксперта коэффициенту;

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### Проект положения об Ассоциации аутсорсинга в Донецкой Народной Республике (авторская разработка)

г. Донецк

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ г.

#### 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

- 1.1 Ассоциация аутсорсинга Донецкой Народной Республики (далее Ассоциация) создается по инициативе Министерства экономического развития и основана на членстве предприятий, организаций, учреждений для осуществления совместной деятельности и достижения поставленных задач, предусмотренных данным Положением.
- 1.2 Ассоциация объединяет субъектов рынка аутсорсинговых услуг (представители профильных министерств и ведомств, аутсорсинговые фирмы, субъекты хозяйствования).
- 1.3 В своей деятельности Ассоциация руководствуется законодательными и нормативно-правовыми актами Российской Федерации, Уставом организации и внутренними локальными нормативными актами. Действует на принципах законности, добровольного участия и гласности.
- 1.4 Полное название: Ассоциация аутсорсинга Донецкой Народной Республики.
- 1.5 Краткое название: Ассоциация аутсорсинга.
- 1.6 Место нахождения: г. Донецк.

#### 2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ АССОЦИАЦИИ

- 2.1 Основная стратегическая цель Ассоциации - координация взаимодействия субъектов рынка аутсорсинговых услуг с целью их эффективного функционирования и развития самого рынка аутсорсинговых услуг в Донецкой Народной Республике в условиях цифровизации экономики.
- 2.2 Сопутствующие цели:
  - повышение (возрождение и укрепление) финансово-экономического потенциала и роста ДНР, как региона, так и его субъектов, а также, решение актуальных проблем, связанных с функционированием отдельных отраслей, на основе процесса стратегирования аутсорсинговых услуг, и развитие рынка за счет централизованного их использования в условиях и перспективе общей цифровизации экономики.
  - содействие развитию отраслевого и частного бизнесов через оптимизацию рынков услуг и потребителей.
  - содействие привлечению инвестиций в целях сохранения конкретных действующих предприятий и развития перспективных направлений экономики для покрытия экономических потребностей региона и созданию дополнительных рабочих мест, что повышает социально-психологический статус граждан ДНР.
- 2.3 Задачами Ассоциации являются:
  - выявление потребностей развития региона и разработка соответствующих целевых проектов;

- выявление и рациональное использование потенциала субъектов рынка;
- выявление, анализ и координация действующих в регионе аутсорсинговых фирм;
- разработка механизмов оперативного реагирования и гибкой адаптации к возникающим изменениям на рынке;
- развитие у субъектов рынка способности к внедрению инновационных технологий и поиску новых;
- определение путей и методов реализации поставленных целей и задач;
- проработка мероприятий по реализации поставленных целей для практического получения планируемых качественных и количественных результатов;
- обоснование источников финансирования;
- оценка эффективности мероприятий в рамках стратегирования;
- контроль реализации поставленных целей и задач.

### **3. НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

- формирование и ведение каталога (реестра) о действующих аутсорсинговых фирмах в регионе, анализ и формирование их рейтинга;
- администрирование информационно-цифровой платформы аутсорсинговых услуг;
- участие в разработке и подготовке нормативно-правовых актов, регулирующих или влияющих на развитие рынка аутсорсинговых услуг в ДНР; инициирование внесения изменений в соответствующие законодательные акты, способствующие оптимизации деятельности аутсорсинговых фирм;
- изучение, обобщение, анализ и внедрение передового опыта зарубежных и отечественных фирм по развитию аутсорсинга;
- анализ рынка аутсорсинговых услуг;
- разработка целевых проектов, в том числе и на базе государственно-частного партнерства, направленных на развитие аутсорсинговых услуг;
- содействие формированию и развитию социально-экономического партнерства между субъектами рынка аутсорсинговых услуг;
- проведение информационно-разъяснительной работы среди субъектов экономики о преимуществах аутсорсинга;
- проведение мероприятий, способствующих повышению престижа аутсорсинга;
- подготовка и аттестация специалистов по аутсорсингу, по средствам привлечения учебных заведений;
- проведение курсов, семинаров, тренингов, практических занятий с членами Ассоциации;
- инициирование научно-исследовательских работ по развитию рынка аутсорсинга;
- консультации по выбору исполнителей аутсорсинговых услуг;
- просчет необходимости и эффективности внедрения аутсорсинговых услуг;
- привлекает для финансирования своих услуг и разрабатываемых программ средства на благотворительной основе, в соответствии с законодательством;
- проработка моделей экосистемы аутсорсинговых услуг;
- разработка подходов к оптимизации аутсорсинговых услуг в рамках экосистемы;
- интеграция программных комплексов в деятельность аутсорсинговых фирм.

#### **4. СРЕДСТВА АССОЦИАЦИИ**

- 4.1 Средства Ассоциации аутсорсинга представляют собой, нематериальные активы, товарно-материальные ценности и финансовые ресурсы, которые являются собственностью Ассоциации и находятся на ее балансе.
- 4.2 Источниками формирования средств Ассоциации являются:
- членские и целевые взносы от участников Ассоциации;
  - добровольные взносы;
  - выручка от реализации оказываемых услуг;
  - другие поступления, не запрещенные законодательством.
- 4.3 Доходы, полученные от различных видов деятельности Ассоциации, не могут быть распределены между ее участниками, а должны быть строго направлены на развитие направлений деятельности Ассоциации.

#### **5. СТРУКТУРА, ФУНКЦИИ И ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ АССОЦИАЦИИ**

Ассоциация аутсорсинга имеет следующую структуру: Президент Ассоциации – Заместитель Президента – Совет Ассоциации – Участники (члены) Ассоциации.

5.1 Президент Ассоциации выбирается на общем собрании и утверждается по результатам подсчета голосов. Для эффективной и качественной работы Ассоциации президент:

- является первым лицом Ассоциации и представляет ее интересы в различных органах государственной власти, общественных и других организациях;
- возглавляет и координирует работу Совета Ассоциации;
- формирует планы - графики и направления работы Ассоциации с целью реализации задач (п.2) и направлений деятельности (п.3);
- обеспечивает реализацию планов мероприятий Ассоциации и осуществляет контроль за выполнением принятых решений.

5.2 Заместитель Президента Ассоциации:

- выполняет функции и обязанности Президента в его отсутствие;
- содействует общему руководству Ассоциацией;
- курирует информационно-разъяснительную работу, связанную с популяризацией аутсорсинговых услуг в ДНР.

5.3 Совет Ассоциации аутсорсинга - орган управления, который выбирается коллегиально и непосредственно подчиняется Президенту Ассоциации.

Функции:

- организывает работу, согласно утвержденному плану-графику мероприятий;
- отчитывается о ходе работы Ассоциации и ее результатах;
- организует и участвует в мероприятиях, проводимых Ассоциацией;
- занимается организацией и реализацией направлений деятельности Ассоциации, указанных в п.3 Положения.

#### **6. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ ЧЛЕНОВ АССОЦИАЦИИ**

6.1 Участниками Ассоциации могут быть представители профильных министерств и ведомств; специализированные аутсорсинговые фирмы, с указанием видов предоставляемых услуг; субъекты хозяйствования, функционирующие на рынке

аутсорсинговых услуг, с указанием их доли участия и спектра предоставляемых услуг.

6.2 Участие в Ассоциации является добровольным и оформляется на основании заявления и анкеты.

6.3 Размер членских взносов устанавливается Советом Ассоциации.

6.3 Участники Ассоциации имеют право:

- непосредственно принимать участие в проводимых мероприятиях Ассоциацией;
- пользоваться информационно-консультационными услугами;
- могут получать информацию о деятельности Ассоциации;
- вносить предложения по улучшению работы Ассоциации и перспектив развития рынка аутсорсинговых услуг;
- способствовать реализации направлений деятельности Ассоциации;
- проводить консультации по выбору исполнителей аутсорсинговых услуг;
- участвовать в разработке проектов по развитию рынка аутсорсинговых услуг.

6.4 Участники Ассоциации обязаны:

- предоставлять и обновлять информацию о контактной информации, видах деятельности и оказываемых услугах в течении 5(пяти) рабочих дней после возникших изменений;
- своевременно уплачивать установленные членские взносы;
- способствовать достижению поставленных Ассоциацией целей и реализацией соответствующих задач;
- могут иметь и другие права, предусмотренные уставом.

## **7. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

7.1. Настоящие Положение не противоречит действующему законодательству.

7.2. В настоящее Положение могут вноситься отдельные дополнения (изменения), согласованные с председателем и Советом Ассоциации.

7.3. Срок действия настоящего Положения не ограничен.



## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

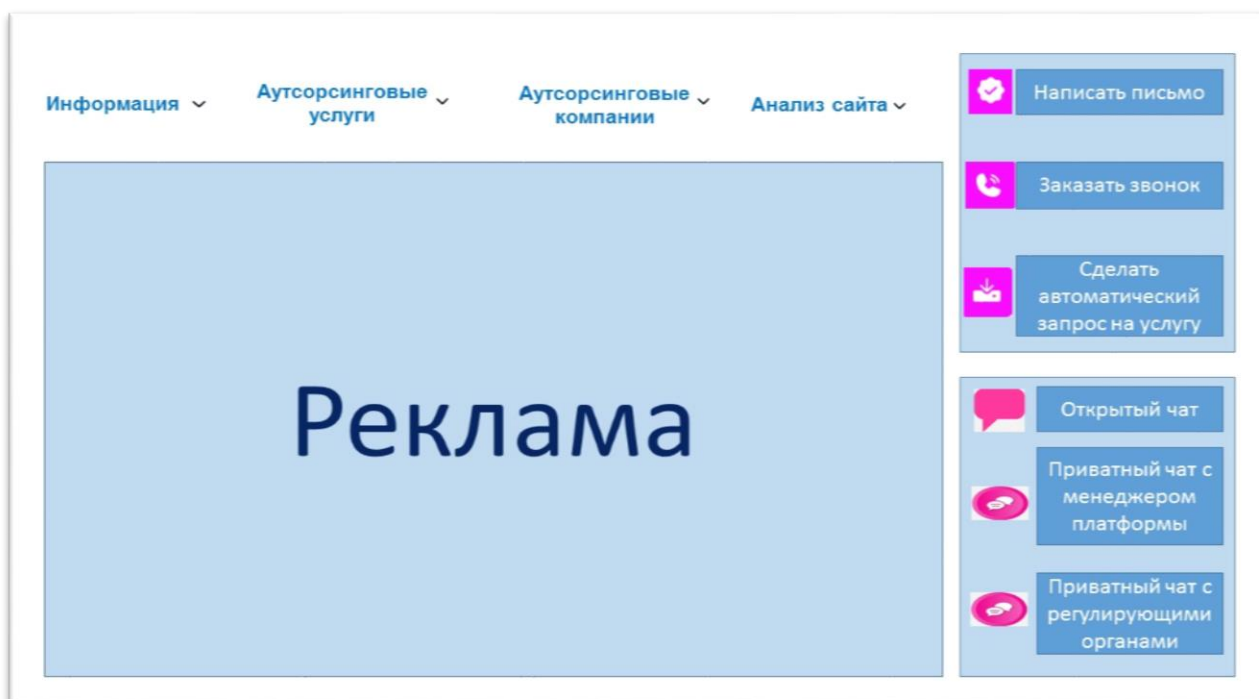
Визуализация интерфейса информационно-цифровой платформы  
(авторская разработка)

Рисунок Ж.1 – Визуализация главной страницы информационно-цифровой платформы

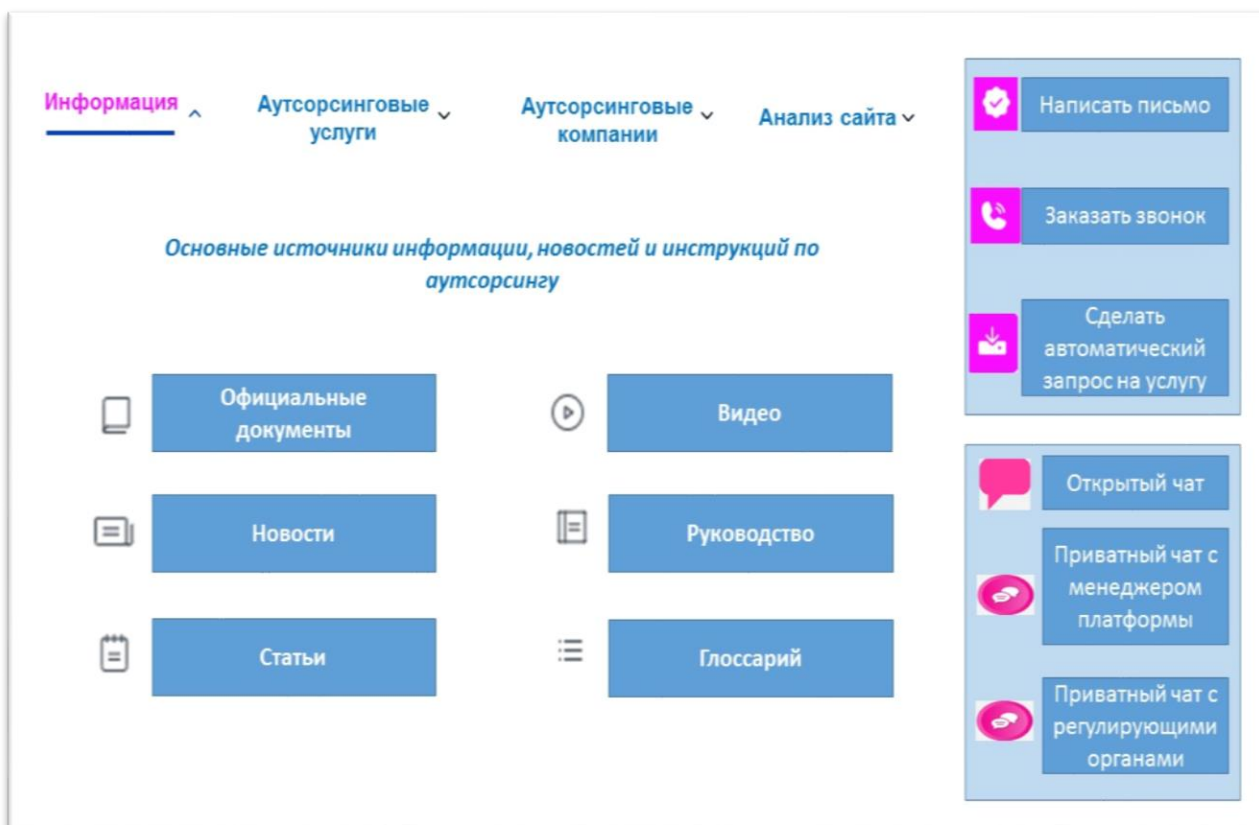


Рисунок Ж.2 – Визуализация вкладки «Информация»

## Продолжение приложения Ж

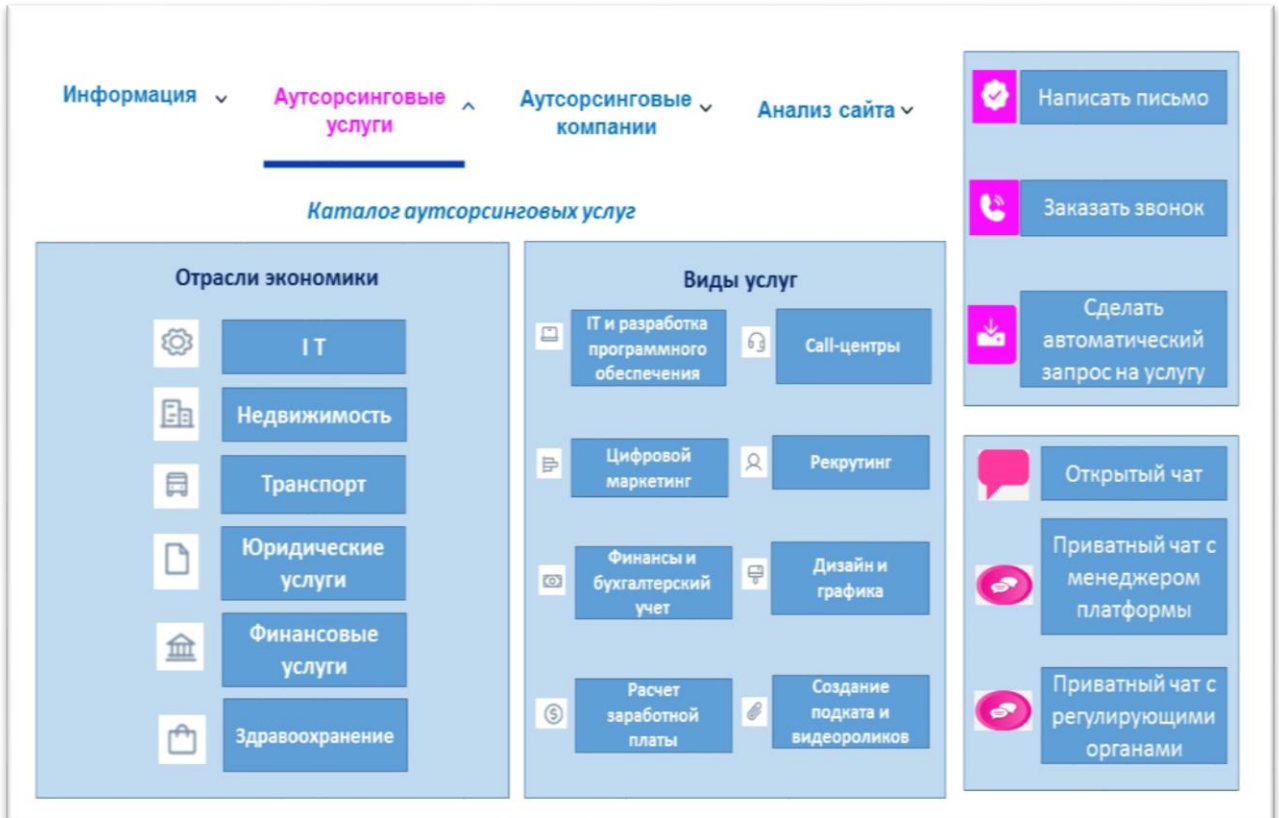


Рисунок Ж.3 – Визуализация вкладки «Аутсорсинговые услуги»

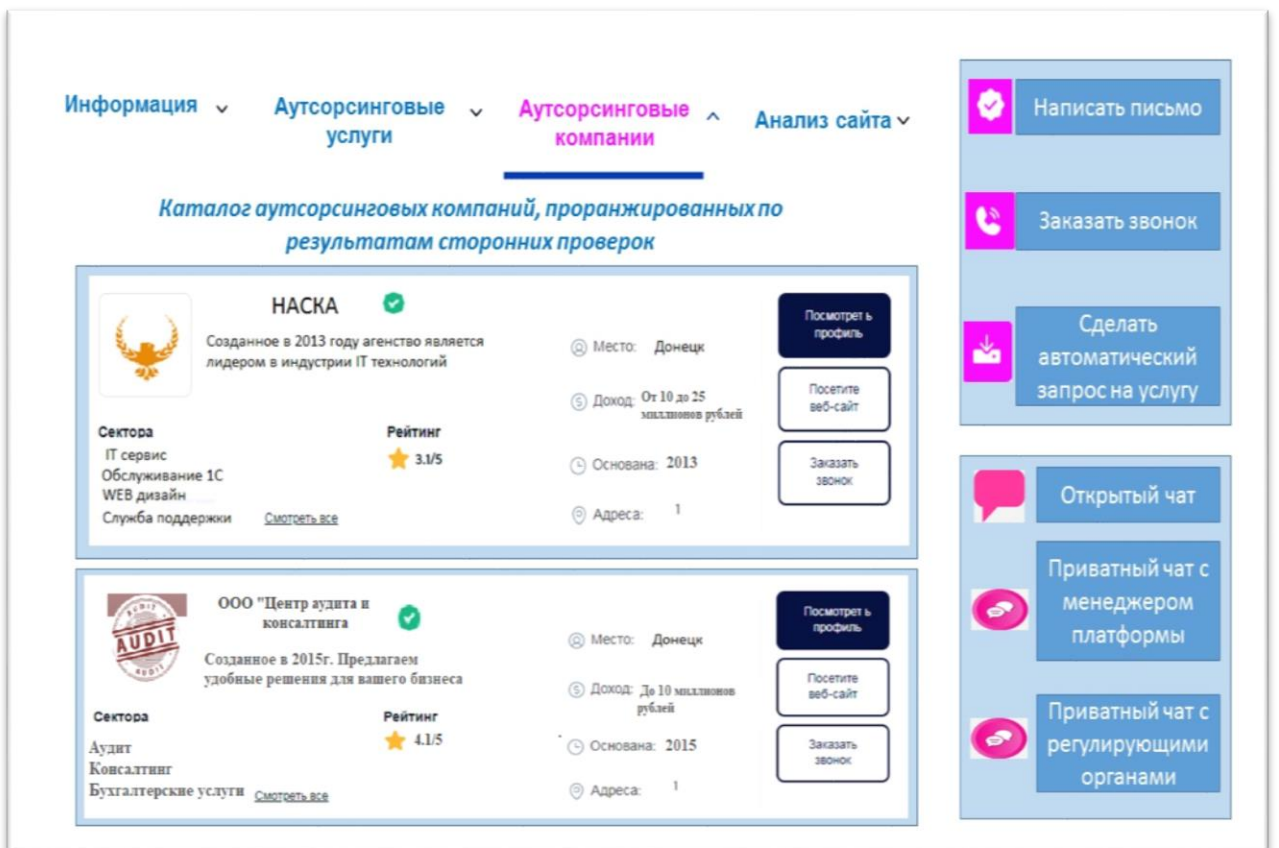


Рисунок Ж.4 – Визуализация вкладки «Аутсорсинговые компании»

## Продолжение приложения Ж

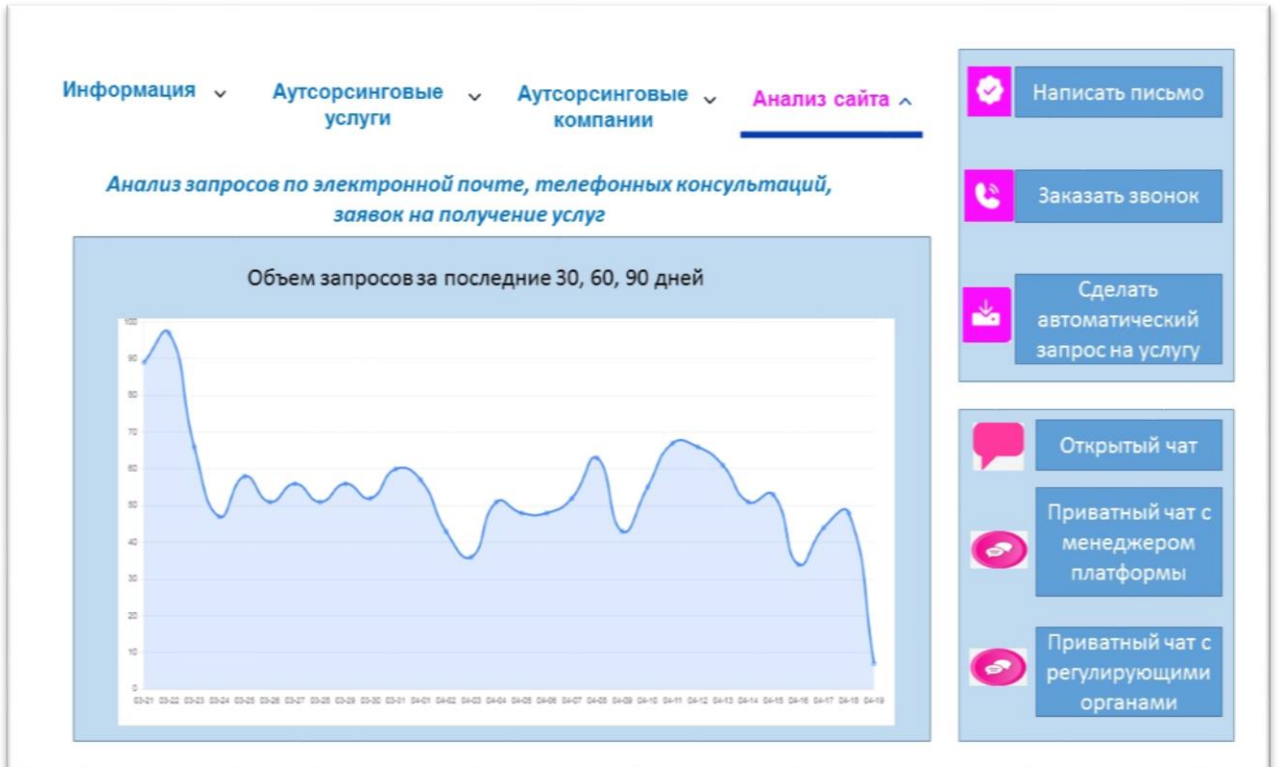


Рисунок Ж.5 – Визуализация вкладки «Анализ сайта – объем запросов»

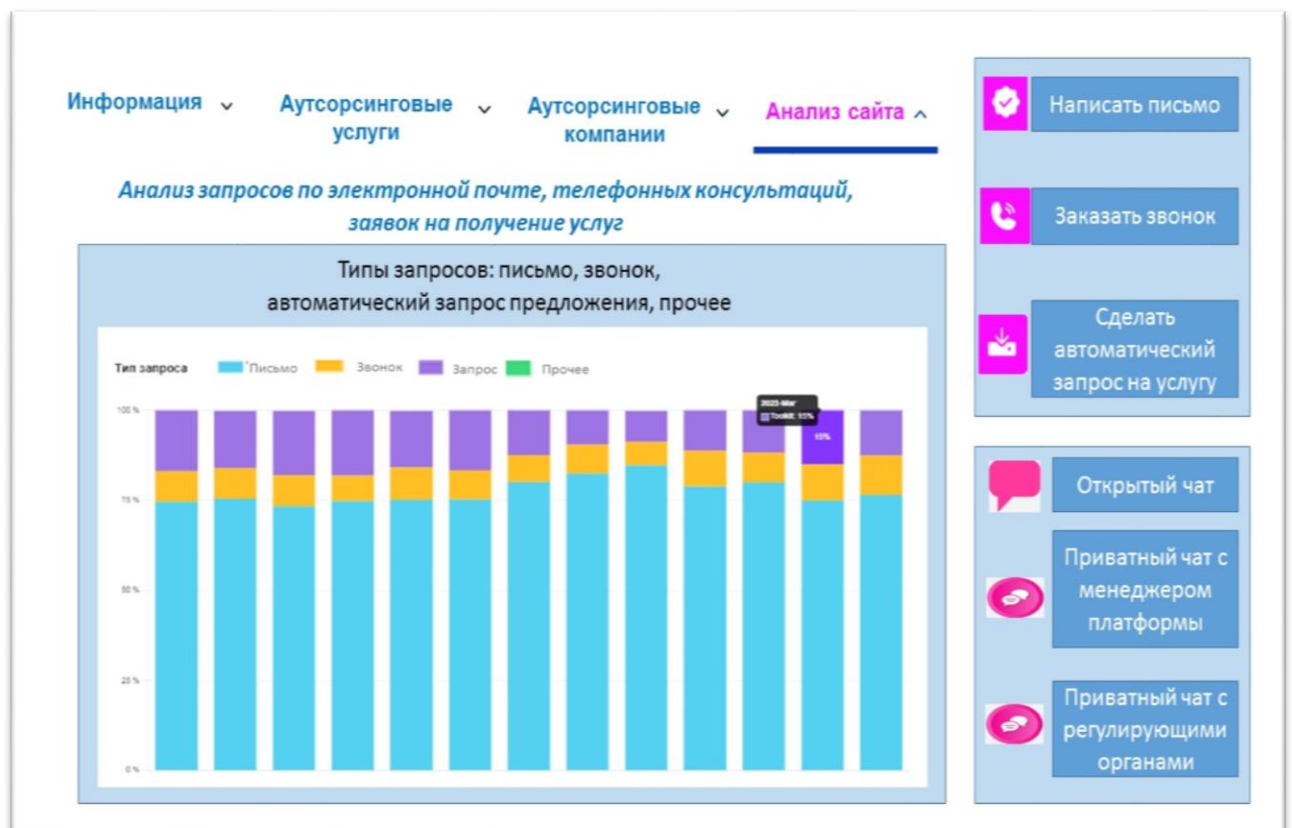


Рисунок Ж.6– Визуализация вкладки «Анализ сайта – типы запросов»

## Продолжение приложения Ж

Информация ▾ Аутсорсинговые услуги ▾ Аутсорсинговые компании ▾ **Анализ сайта** ^

*Анализ запросов по электронной почте, телефонных консультаций, заявок на получение услуг*

**Последние клиенты, посетившие сайт**

ИМЯ	ЭЛЕКТРОННАЯ ПОЧТА	ТЕЛЕФОН	ЧАСОВОЙ ПОЯС	ДАТА ДОБАВЛЕНИЯ	
Дг*****	Общий	ДА	Москва	8 минут назад	<a href="#">Подробнее</a>
Су*****	Бизнес	ДА	Москва	1 час назад	<a href="#">Подробнее</a>
Сг*****	Общий	ДА	Москва	1 час назад	<a href="#">Подробнее</a>
За*****	Бизнес	ДА	Омск	1 час назад	<a href="#">Подробнее</a>
Дж*****	Бизнес	ДА	Самара	1 час назад	<a href="#">Подробнее</a>
Др*****	Бизнес	ДА	Москва	2 часа назад	<a href="#">Подробнее</a>
Ды*****	Общий	ДА	Москва	4 часа назад	<a href="#">Подробнее</a>
Бы*****	Бизнес	ДА	Самара	4 часа назад	<a href="#">Подробнее</a>
Мд*****	Бизнес	ДА	Москва	5 часов назад	<a href="#">Подробнее</a>
Делай*****	Бизнес	ДА	Москва	6 часов назад	<a href="#">Подробнее</a>

[Написать письмо](#)

[Заказать звонок](#)

[Сделать автоматический запрос на услугу](#)

[Открытый чат](#)

[Приватный чат с менеджером платформы](#)

[Приватный чат с регулирующими органами](#)

Рисунок Ж.7– Визуализация вкладки «Анализ сайта – последние клиенты, посетившие сайт»

**ПРОДОЛЖЕНИЕ И**

**Проект «Стратегия развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях  
цифровизации экономики на 20XX-20XX г.г.»  
(составлено автором)**

**ПРОЕКТ  
«СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ РЫНКА  
АУТСОРСИНГОВЫХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ  
ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ  
НА 20XX-20XX гг.»**

**Донецк 20XXг.**

## СОДЕРЖАНИЕ

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ / ПАСПОРТ ПРОЕКТА.....	xx
РАЗДЕЛ 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ И РАЗВИТИЯ РЫНКА АУТСОРСИНГОВЫХ УСЛУГ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ, ОБОСНОВАНИЕ ОСНОВНЫХ ПРОБЛЕМ И ПУТЕЙ ИХ РЕАЛИЗАЦИИ.....	xx
РАЗДЕЛ 2. ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ, ЗАДАЧИ РАЗВИТИЯ РЫНКА АУТСОРСИНГОВЫХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ И ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА.....	xx
РАЗДЕЛ 3. НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ РЫНКА АУТСОРСИНГОВЫХ УСЛУГ И ВОЗМОЖНЫЕ РИСКИ.....	xx
РАЗДЕЛ 4. ОСНОВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО РАЗВИТИЮ РЫНКА АУТСОРСИНГОВЫХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ, КРИТЕРИИ ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ.....	xx
РАЗДЕЛ 5. ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ РАЗВИТИЯ РЫНКА АУТСОРСИНГОВЫХ УСЛУГ НА ПЕРИОД РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА.....	xx
РАЗДЕЛ 6. ФИНАНСОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПРОЕКТА.....	xx
РАЗДЕЛ 7. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И КОНТРОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА.....	xx
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	xx

## ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ / ПАСПОРТ ПРОЕКТА

### СОКРАЩЕНИЯ

Сокращение	Расшифровка
млн.	Миллион
тыс.	Тысяча
ед. изм.	Единица измерения
руб.	Рубли
шт. ед.	Штатная единица
ФОТ	Фонд оплаты труда
ДНР	Донецкая Народная Республика
Проект	Проект стратегии развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики на основе государственно-частного партнерства 20XX-20XX г.
Министерство	Профильные министерства Донецкой Народной Республики

### УСЛОВНЫЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ

Обозначение	Расшифровка
Тире (–)	явления отсутствуют
«из них», «в том числе»	приведены не все слагаемые общей суммы

### ПАСПОРТ ПРОЕКТА

<b>Название</b>	Проект стратегии развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики 20XX-20XX г.
<b>Инициатор(ы) разработки Проекта</b>	Правительство Донецкой Народной Республики, профильные Министерства, субъекты хозяйствования.
<b>Заказчик (и) Проекта</b>	Государственные органы Донецкой Народной Республики, профильные Министерства Донецкой Народной Республики, субъекты хозяйствования.
<b>Основания для разработки</b>	Нормативно-правовая база (перечень законов, постановлений и распоряжений государственных органов Донецкой Народной Республики)
<b>Разработчик (и) Проекта</b>	Профильные Министерства Донецкой Народной Республики, субъекты хозяйствования.
<b>Соработчик(-и) Проекта</b>	Профильные Министерства Донецкой Народной Республики, государственные органы Донецкой Народной Республики, субъекты хозяйствования.
<b>Ответственный исполнитель Проекта Соисполнитель</b>	Рабочие группы от профильных министерств Донецкой Народной Республики субъекты хозяйствования
<b>Участники Проекта</b>	Рабочие группы от профильных министерств Донецкой Народной Республики конкретные субъекты хозяйствования (ФИО и должность участника).

<b>Цель Проекта</b>	Развитие рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики для повышения социально-экономического потенциала региона.			
<b>Задачи Проекта</b>	1) совершенствование государственной политики в области развития рынка аутсорсинговых услуг; 2) формирование условий для развития рынка аутсорсинговых услуг; 3) <i>иные задачи, учитывающие специфику деятельности субъектов хозяйствования определенных отраслей.</i>			
<b>Срок реализации Проекта</b>	Проект реализуется в 20XX-20XX гг.			
<b>Этапы исполнения</b>	Описание этапов проекта с указанием мероприятий по каждому из этапов и временных параметров на их выполнение.			
<b>Общие объемы финансирования</b>				
<i>(млн. руб)</i>				
Всего	В том числе за счет средств			
	республиканского бюджета	местного бюджета	субъектов хозяйствования	иных источников
XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
<b>Количественные и качественные показатели</b>	1) рост деловой активности субъектов хозяйствования в сфере аутсорсинга на XX %; 2) увеличение количества субъектов хозяйствования, использующих аутсорсинговые услуги на XX %; 3) увеличение количества субъектов хозяйствования, предлагающих аутсорсинговые услуги на XX %; 4) увеличение объемов реализованные аутсорсинговых услуг на XX %; 5) повышение средней заработной платы на XX %; 6) другие показатели.			



## **РАЗДЕЛ 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ И РАЗВИТИЯ РЫНКА АУТСОРСИНГОВЫХ УСЛУГ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ, ОБОСНОВАНИЕ ОСНОВНЫХ ПРОБЛЕМ И ПУТЕЙ ИХ РЕАЛИЗАЦИИ**

*В рамках раздела:*

- раскрывается сущность и структура рынка аутсорсинговых услуг;
- производится оценка функционирования рынка аутсорсинговых услуг и приводятся данные результатов анализа данного рынка;
- дается характеристика действующим направлениям аутсорсинга и выделяются перспективные направления;
- выделяются субъекты хозяйствования, функционирующие на рынке аутсорсинговых услуг, с указанием их доли участия и спектра предоставляемых услуг;
- определяется стратегическая важность и соответствие объекта рассмотрения среднерыночному состоянию;
- для субъектов рынка делается анализ использования двух форм организации финансово-хозяйственных взаимоотношений: традиционный и с внедрением аутсорсинга и дается оценка эффективности функционирования смоделированной бизнес-системы на основе аутсорсинга;
- раскрываются существующие проблемы развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики и возможные пути их решения;
- анализируются внешние и внутренние факторы в рамках региона/ отрасли / субъекта рынка, влияющие на формирование и развитие рынка аутсорсинговых услуг (SWOT-анализ);
- описываются перспективные направления развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики;
- прогнозируется уровень развития рынка в пределах региона/ отрасли / конкретного субъекта хозяйствования.

## РАЗДЕЛ 2. ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ, ЗАДАЧИ РАЗВИТИЯ РЫНКА АУТСОРСИНГОВЫХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ И ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

Главная цель Проекта – создание условий для устойчивого формирования и развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики.

Достижение поставленной цели планируется осуществить за счет решения следующих основных задач:

- 1) совершенствование государственной политики в области развития рынка аутсорсинговых услуг;
- 2) формирование условий для развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики;
- 3) *иные задачи, учитывающие специфику деятельности субъектов хозяйствования определенных отраслей.*

Решение поставленных задач Проекта предусматривается путем проведения комплекса мероприятий, приведенных в табл. 2.1.

Таблица 2.1 – Задачи и мероприятия Проекта

№ п/п	Задачи	Мероприятия
1	2	3
1	Совершенствование государственной политики в области развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики;	<ul style="list-style-type: none"> <li>– совершенствование нормативно-правовой базы в части регулирования деятельности субъектов рынка аутсорсинговых услуг;</li> <li>– проведение совместных консультаций для определения формирования перечня приоритетных направлений развития рынка аутсорсинговых услуг;</li> <li>– повышение эффективности использования экономического и социального потенциала региона;</li> <li>– <i>другие мероприятия.</i></li> </ul>
2	формирование условий для развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации;	<ul style="list-style-type: none"> <li>– создание Ассоциации аутсорсинга;</li> <li>– разработка и внедрение республиканской информационно-цифровой платформы для субъектов рынка аутсорсинговых услуг;</li> <li>– разработка и внедрение набора типовых стратегических и информационных решений в целях реализации у субъектов рынка целевой модели;</li> <li>– проведение совместных семинаров, совещаний, круглых столов для распространения информации в бизнес-кругах о преимуществах использования аутсорсинговых услуг в предпринимательской деятельности;</li> <li>– <i>другие мероприятия.</i></li> </ul>

Последовательное решение указанных задач и проведение соответствующих мероприятий позволит (*усовершенствовать, повысить, снизить, обеспечить и т.д.*).

К 20XX году ожидаются следующие показатели:

- 1) рост деловой активности субъектов хозяйствования в сфере аутсорсинга на XX %;
- 2) увеличение количества субъектов хозяйствования, использующих аутсорсинговые услуги на XX %;
- 3) увеличение количества субъектов хозяйствования, предлагающих аутсорсинговые услуги на XX %;
- 4) увеличение объемов реализованных аутсорсинговых услуг на XX %;
- 5) повышение средней заработной платы на XX %;
- 6) *другие показатели.*

Динамика основных показателей реализации Проекта приведена в таблице 2.2.

В процессе реализации Проекта ожидаемыми результатами являются экономический и социальный эффект.

Экономический эффект проявляется в:

повышении гибкости и конкурентоспособности субъектов хозяйствования; увеличении темпов экономического роста субъектов хозяйствования / отрасли; фокусировке и развитии профильных (ключевых) бизнес-процессов субъектов рынка; возможности привлечения научного потенциала региона и внедрение научно-технических разработок; получении доступа к лучшим производственным технологиям; создании благоприятного институционального климата для обеспечения развития предпринимательских структур в регионе / отрасли; росте налоговых поступлений в республиканский и местные бюджеты; повышении инвестиционной привлекательности региона / отрасли / субъектов рынка; *другие проявления экономического эффекта.*

Социальный эффект проявляется в:

социальная защищенность сотрудников: рост занятости населения, сокращение безработицы, рост платежеспособности; усовершенствовании существующей системы научно-исследовательского сотрудничества, профессиональной подготовки, переподготовки специалистов и повышении их профессиональных компетенций, что существенно повышает эффективность использования аутсорсинговых услуг; содействии развитию и модернизации образовательных учреждений из-за необходимости увеличения качества подготовки и переподготовки специалистов, задействованных для анализа и стратегирования аутсорсинговых услуг ; разработке целевой модели цифровой образовательной среды; снижение социального напряжения в обществе; *другие проявления социального эффекта.*

Таблица 2.2 – Основные показатели реализации Проекта

Задачи	Результаты реализации мероприятий Проекта	Динамика показателей реализации Проекта		
		20XX г.	20XX г.	20XX г.
1	2	3	4	5
Совершенствование государственной политики в области развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики	Количество законодательных инициатив	XX	XX	XX
	Количество принятых нормативно-правовых актов	XX	XX	XX
	<i>Другие показатели</i>	XX	XX	XX
Формирование условий для развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации;	Создание Ассоциации аутсорсинга;	XX	-	-
	Разработка и внедрение республиканской информационно-цифровой платформы для субъектов рынка аутсорсинговых услуг	XX	-	-
	Разработка и внедрение набора типовых стратегических и информационных решений в целях реализации у субъектов рынка целевой модели	XX	XX	-
	Количество проведенных рекламных мероприятий	XX	XX	XX
	Количество проведение совместных семинаров, совещаний, круглых столов	XX	XX	XX
	Деловая активность субъектов хозяйствования	XX	XX	XX
	Количество субъектов хозяйствования, использующих аутсорсинговые услуги	XX	XX	XX
	Количество субъектов хозяйствования, предлагающих аутсорсинговые услуги	XX	XX	XX
	Объем реализованных аутсорсинговых услуг	XX	XX	XX
	<i>Другие показатели</i>	XX	XX	XX
...	...	...	...	...

### РАЗДЕЛ 3. НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ РЫНКА АУТСОРСИНГОВЫХ УСЛУГ И ВОЗМОЖНЫЕ РИСКИ

В целях реализации Проекта профильные Министерства Донецкой Народной Республики осуществляет разработку нормативно-правовых актов, принятие которых необходимо для повышения эффективности реализации Проекта.

Направления развития и критерии эффективности реализации Проекта «Стратегия развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики» представлены в табл. 3.1.

Таблица 3.1 – Направления развития и критерии эффективности развития рынка аутсорсинговых услуг

№ п/п	Направление развития	Цель направления развития	Основные задания (задачи)	Критерии эффективности
1	Рынок аутсорсинговых услуг	Создание условий для устойчивого формирования и развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики и повышения конкурентоспособности субъектов данного рынка	1) Совершенствование государственной политики в области развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики  2) Формирование благоприятных условий функционирования рынка аутсорсинговых услуг	1) рост деловой активности субъектов хозяйствования в сфере аутсорсинга на XX %; 2) увеличение количества субъектов хозяйствования, использующих аутсорсинговые услуги на XX %; 3) увеличение количества субъектов хозяйствования, предлагающих аутсорсинговые услуги на XX %; 4) увеличение объемов реализованных аутсорсинговых услуг на XX %; 5) повышение средней заработной платы на XX %; 6) <i>другие показатели.</i>

В рамках реализации Программы могут быть выделены риски ее реализации, представленные в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Риски реализации Проекта

Риски	Характеристика и возможные последствия рисков	Мероприятия по предупреждению рисков
1	2	3
<p>Правовые риски</p>	<p>В связи с интеграцией Донецкой Народной Республики в Российскую Федерацию, предполагаются изменения законодательной базы, возможны задержки в формировании новых нормативно-правовых актов, которые необходимы для эффективной реализации Проекта.</p> <p>Не принятие или не своевременное принятие необходимых нормативно-правовых актов может, в свою очередь, привести к значительному увеличению планируемых сроков реализации проектных мероприятий или изменению их условий.</p>	<p>С целью минимизации правовых рисков необходимо проводить регулярный мониторинг происходящих изменений в законодательстве.</p>
<p>Финансовые риски</p>	<p>Растущая экономическая нестабильность и неопределенность, постоянные боевые действия, могут привести к сокращению или полному отсутствию необходимых для реализации Проекта финансовых средств. Как следствие, возможно сокращение или неполное выполнение проектных мероприятий и реализации целевых показателей Проекта.</p> <p>Происходящие инфляционные процессы, повышение стоимости товаров (работ, услуг), могут повлиять на сроки выполнения проектных мероприятий, а также на сроки, объем и качество поставленных задач.</p>	<p>С целью минимизации финансовых рисков необходимо:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– в зависимости от достигнутых результатов, ежегодно проводить уточнение и корректировку объемов финансирования, предусмотренных для реализации Проекта с учетом первоочередного финансирования приоритетных направлений;</li> <li>– планирование расходов с применением существующих методик оценки эффективности расходов;</li> <li>– привлечение внебюджетных источников финансирования на реализацию проектных мероприятий.</li> </ul>

Продолжение таблицы 3.2.

Риски	Характеристика и возможные последствия рисков	Мероприятия по предупреждению рисков
1	2	3
<p>Административные риски</p>	<p>Административные риски связаны с:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– дефицитом или отсутствием профессиональных квалифицированных кадров, которые могут реализовать цели и задачи Проекта;</li> <li>– неэффективным управлением реализацией проектных мероприятий и Проекта в целом;</li> <li>– снижением качества выполнения программных мероприятий;</li> <li>– сложностями достижения плановых показателей.</li> </ul>	<p>С целью минимизации административных рисков необходимо:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– проведение мониторинга процесса реализации Проекта и составления отчетов о ходе его выполнения;</li> <li>– своевременная корректировка проектных мероприятий;</li> <li>– повышение профессиональных компетенций участников проекта;</li> <li>– конкретизация выполняемых участниками аутсорсинга операций и определение границ между зонами их ответственности;</li> <li>– повышение ответственности за принятые управленческие решения, в части, например, выборе методов и путей реализации Проекта, эффективности использования выделенных ресурсов.</li> </ul>

#### **4. ОСНОВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО РАЗВИТИЮ РЫНКА АУТСОРСИНГОВЫХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ, КРИТЕРИИ ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ**

С целью реализации задач Проекта разработано XX основных мероприятия (ий) на общую сумму XX XXX руб., из них XX мероприятий (ия) планируется реализовать за счет средств бюджета на общую сумму XX XXX руб., XX мероприятий (ия) не требуют финансирования из бюджета.

В таблице 3.1 указан перечень мероприятий Проекта и критерии эффективности их реализации.

В таблице 3.2 указан перечень мероприятий Проекта на 20XX-20XX гг. и расходы на их проведение.

В таблице 3.3 указан перечень мероприятий Проекта на 20XX г. и прогнозируемый результат от их реализации.



Таблица 4.1 – Мероприятия Проекта и критерии их эффективности

Мероприятие	Цель мероприятия	Результат мероприятия	Критерии эффективности
1	2	3	4
Совершенствование нормативно-правовой базы в части регулирования деятельности субъектов рынка аутсорсинговых услуг на основе государственно-частного партнерства	Урегулирование правовых, финансово-экономических и социальных взаимоотношений между субъектами рынка	Формирование нормативно-правовой базы функционирования рынка аутсорсинговых услуг	1) рост деловой активности субъектов хозяйствования в сфере аутсорсинга на XX %; 2) увеличение количества субъектов хозяйствования, использующих аутсорсинговые услуги на XX %; 3) увеличение количества субъектов хозяйствования, предлагающих аутсорсинговые услуги на XX %; 4) увеличение объемов реализованных аутсорсинговых услуг на XX %; 5) повышение качества товаров/работ/услуг предприятий, использующих аутсорсинговые услуги на XX %;
Проведение совместных консультаций для определения и формирования перечня приоритетных направлений развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики	Постановка цели, задач и принципов взаимодействия субъектов хозяйствования и государства, определение приоритетных направлений	Определение приоритетных направлений развития рынка аутсорсинговых услуг и разработка критериев эффективности взаимодействия субъектов рынка аутсорсинговых услуг как между собой, так и на основе государственно-частного партнерства и обоснование их значения для различных мероприятий	
Повышение эффективности использования экономического и социального потенциала региона	Выделение приоритетных отраслей региона и разработка механизмов повышения эффективности использования экономического и социального потенциала региона	Формирование механизмов повышения эффективности использования экономического и социального потенциала региона / отрасли	6) повышение средней заработной платы в
Создание Ассоциации аутсорсинга	Совместная координация и согласование отдельных оперативных действий и управленческих решений	Назначение ответственных исполнителей / соисполнителей / участников мероприятий, а также закрепление их прав и функциональных обязанностей	

Продолжение таблицы 4.1

Мероприятие	Цель мероприятия	Результат мероприятия	Критерии эффективности
1	2	3	4
Разработка и внедрение республиканской информационно-цифровой платформы для субъектов рынка аутсорсинговых услуг	Создать единое информационное пространство для субъектов рынка, с целью их информированности об аутсорсинговых услугах, субъектах рынка аутсорсинговых услуг, их рейтингом надежности и возможностью взаимодействия	Республиканская информационно-сервисная платформа цифровой среды субъектов рынка аутсорсинговых услуг	аутсорсинговых фирмах на XX %; 7) рост доли прибыльных субъектов хозяйствования на XX %; 8) увеличение количества занятого населения в предпринимательской деятельности, связанной с предоставлением аутсорсинговых услуг на XX %;
Разработка и внедрение набора типовых стратегических и информационных решений в целях реализации у субъектов рынка целевой модели	Постановка цели, задач и принципов взаимодействия субъектов хозяйствования для реализации целевой модели	Эффективное управление Проектом	9) увеличение объема производства и реализации готовой продукции, товаров, работ, услуг в расчете на единицу площади территории на XX %;
Проведение совместных семинаров, совещаний, круглых столов для распространения информации в бизнес-кругах о преимуществах использования аутсорсинговых услуг среди субъектов хозяйствования	Повышение уровня информированности субъектов хозяйствования о возможности и преимуществах использования аутсорсинговых услуг	Расширение круга субъектов рынка аутсорсинговых услуг, привлечение дополнительных ресурсов (финансовых, материальных, трудовых) за счет вовлечения в мероприятия новых субъектов рынка	10) рост рентабельности операционной деятельности субъектов хозяйствования на XX %;
Диагностика рынка аутсорсинговых услуг	Анализ современного состояния рынка аутсорсинговых услуг и оценка уровня вовлеченности субъектов хозяйствования в данный рынок	Обоснование направлений развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики на основе государственно-частного партнерства, корректировка их целей и задач	

Продолжение таблицы 4.1

Мероприятие	Цель мероприятия	Результат мероприятия	Критерии эффективности
1	2	3	4
<p>Разработка и реализация отдельных проектов мероприятий и включение их в республиканский проект стратегирования рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики</p>	<p>Последовательное планирование мероприятий по совместному взаимодействию и развитию рынка аутсорсинговых услуг в регионе / отрасли</p>	<p>Детальная проработка комплекса мероприятий и внедрение стратегического и тактического их планирования по развитию рынка аутсорсинговых услуг. Определение перечня услуг, которые можно вывести на аутсорсинг, анализ эффективности использования аутсорсинга для данных услуг и принятие решения о выборе аутсорсинговой фирмы.</p>	<p>11) снижение и оптимизация затрат, субъектов предпринимательской деятельности, использующих аутсорсинговые услуги на XX %; 12) повышение профессиональных компетенций и качества предоставляемых аутсорсинговых услуг на XX %;</p>
<p>Разработка и использование социальной рекламы, которая направлена на информирование субъектов хозяйствования о преимуществах использования аутсорсинговых услуг</p>	<p>Популяризация внедрения аутсорсинговых услуг в деятельность субъектов хозяйствования</p>	<p>Увеличение количества субъектов рынка аутсорсинговых услуг, развитие добросовестной конкуренции, увеличение налоговых поступлений в бюджеты различных уровней</p>	<p>13) повышение мотивации сотрудников и снижение текучести кадров субъектов рынка на XX %;;</p>
<p>Формирование методик выявления и оценки эффективности аутсорсинга и возможных рисков</p>	<p>Разработка и корректировка действенных методов оценки эффективности применения аутсорсинга и возможных рисков</p>	<p>Развитие методологии оценки эффективности аутсорсинга и возможных рисков, учитывающей своевременные тенденции развития рынка в условиях цифровизации экономики</p>	<p>14) снижение количества заключенных рискованных договоров на XX %;; 15) снижение количества принимаемых неэффективных управленческих решений на XX %;;</p>
<p>Проведение курсов, тренингов, семинаров, корпоративных мероприятий по обучению аутсорсингу</p>	<p>Обучение работников профильных министерств и субъектов хозяйствования основам аутсорсинга, его</p>	<p>Получение новых знаний в области аутсорсинга субъектами рынка</p>	

Продолжение таблицы 4.1

<b>Мероприятие</b>	<b>Цель мероприятия</b>	<b>Результат мероприятия</b>	<b>Критерии эффективности</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	использования в своей деятельности		16) снижение социальной напряженности в обществе на XX %;;
Подготовка и размещение в средствах массовой информации и на информационно-цифровой платформе цикла публикаций об успешных примерах выведения предприятий на аутсорсинг	Увеличение количества реализованных аутсорсинг-проектов среди субъектов рынка	Популяризация и активизация применения современных методик и прогрессивных практических технологий внедрения аутсорсинга среди субъектов хозяйствования	17) привлечение новых потребителей на рынок аутсорсинговых услуг на XX %;

Таблица 4.2 – Мероприятия по реализации первой задачи Проекта на 20XX-20XX гг.

Наименование мероприятия	Ответственный исполнитель, соисполнитель	Расходы на реализацию, тыс. руб.			
		в т.ч.	20XX г.	20XX г.	20XX г.
1	2	3	4	5	6
Совершенствование нормативно-правовой базы в части регулирования деятельности субъектов рынка аутсорсинговых услуг на основе государственно-частного партнерства	<i>Профильные Министерства Донецкой Народной Республики и субъекты хозяйствования</i>	республиканского бюджета	XX XXX	–	–
		бюджетов городов и районов	XX XXX	XX XXX	–
		предпринимательских структур	-	–	-
		из других источников, в т.ч. иностранных инвестиций	–	–	–
		Всего:	–	–	–
Проведение совместных консультаций для определения и формирования перечня приоритетных направлений развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики	<i>Профильные Министерства Донецкой Народной Республики и субъекты хозяйствования</i>	республиканского бюджета	-	–	–
		бюджетов городов и районов	XX XXX	XX XXX	–
		предпринимательских структур	XX XXX	XX XXX	XX XXX
		из других источников, в т.ч. иностранных инвестиций	–	-	XX XXX
		Всего:	–	–	–
...	...	...	...	...	...
<b>Всего по годам:</b>			XX XXX	XX XXX	XX XXX
<b>Всего:</b>			XX XXX		

Таблица 4.3 – Мероприятия по реализации второй задачи Проекта на 20XX-20XX гг.

Наименование мероприятия	Ответственный исполнитель, соисполнитель	Расходы на реализацию, тыс. руб.			
		в т.ч.	20XX г.	20XX г.	20XX г.
1	2	3	4	5	6
Создание Ассоциации аутсорсинга	<i>Профильные Министерства Донецкой Народной Республики и субъекты хозяйствования</i>	республиканского бюджета	XX XXX	–	–
		бюджетов городов и районов	XX XXX	XX XXX	–
		предпринимательских структур	XX XXX	–	-
		из других источников, в т.ч. иностранных инвестиций	–	–	–
		Всего:	–	–	–
Разработка и внедрение республиканской информационно-цифровой платформы для субъектов рынка аутсорсинговых услуг	<i>Профильные Министерства Донецкой Народной Республики и субъекты хозяйствования</i>	республиканского бюджета	XX XXX	–	–
		бюджетов городов и районов	XX XXX	XX XXX	–
		предпринимательских структур	-	–	XX XXX
		из других источников, в т.ч. иностранных инвестиций	–	–	–
		Всего:	–	–	–
...	...	...	...	...	...
<b>Всего по годам:</b>			XX XXX	XX XXX	XX XXX
<b>Всего:</b>			XX XXX		

Таблица 4.4 – Мероприятия по реализации первой задачи Проекта на 20XX г.

Наименование мероприятия	Срок реализации	Ответственный исполнитель, соисполнитель	20XX г. Расходы на реализацию, руб.					Ожидаемый результат
			Всего расходов 20XX г.	в том числе за счет средств				
				республиканского бюджета	бюджетов городов и районов	предпринимательских структур	из других источников, в т.ч. иностранных инвестиций	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Совершенствование нормативно-правовой базы в части регулирования деятельности субъектов рынка аутсорсинговых услуг на основе государственно-частного партнерства	XX	<i>Профильные Министерства Донецкой Народной Республики и субъекты хозяйствования</i>	XX XXX	XX XXX	XX XXX	-	-	Формирование нормативно-правовой базы функционирования рынка аутсорсинговых услуг
Проведение совместных консультаций для определения и формирования перечня приоритетных направлений развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики	XX	<i>Профильные Министерства Донецкой Народной Республики и субъекты хозяйствования</i>	XX XXX	-	XX XXX	XX XXX	-	Определение приоритетных направлений развития рынка аутсорсинговых услуг
...	...	...						
<b>Всего по расходам:</b>			XX XXX	XX	XX	XX	XX	
XX	<b>Итого (количество мероприятий)</b>							
XX	<b>- требующих финансирования</b>		XX XXX	XX	XX	XX	XX	
XX	<b>- не требующих финансирования</b>		XX XXX	XX	XX	XX	XX	

Таблица 4.5 – Мероприятия по реализации второй задачи Проекта на 20XX г.

Наименование мероприятия	Срок реализации	Ответственный исполнитель, соисполнитель	20XX г. Расходы на реализацию, руб.					Ожидаемый результат
			Всего расходов 20XX г.	в том числе за счет средств				
				республиканского бюджета	бюджетов городов и районов	предпринимательских структур	из других источников, в т.ч. иностранных	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Создание Ассоциации аутсорсинга	XX	<i>Профильные Министерства Донецкой Народной Республики и субъекты хозяйствования</i>	XX XXX	XX XXX	XX XXX	–	–	Назначение ответственных исполнителей / участников мероприятий, а также закрепление их прав и обязанностей
Разработка и внедрение республиканской информационно-цифровой платформы для субъектов рынка аутсорсинговых услуг	XX	<i>Профильные Министерства Донецкой Народной Республики и субъекты хозяйствования</i>	XX XXX	XX XXX	XX XXX	XX XXX	–	Республиканская информационно-сервисная платформа цифровой среды субъектов рынка аутсорсинговых услуг
...	...	...						
<b>Всего по расходам:</b>			XX XXX	XX	XX	XX	XX	
XX	<b>Итого (количество мероприятий)</b>							
XX	<b>- требующих финансирования</b>		XX XXX	XX	XX	XX	XX	
XX	<b>- не требующих финансирования</b>		XX XXX	XX	XX	XX	XX	



## 5. ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ РАЗВИТИЯ РЫНКА АУТСОРСИНГОВЫХ УСЛУГ НА ПЕРИОД РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

Основные показатели развития рынка аутсорсинговых услуг на период реализации Проекта приведены в таблице 5.1.

Таблица 5.1 – Основные показатели развития рынка аутсорсинговых услуг на период реализации Проекта

Показатели	Единицы измерения	20XX г.		20XX г.		20XX г.	
		Количество	% к 20XX г.	Количество	% к 20XX г.	Количество	% к 20XX г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Количество субъектов хозяйствования, предоставляющих их аутсорсинговые услуги	ед.	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Количество субъектов хозяйствования, использующих аутсорсинговые услуги	ед.	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Объем реализованных аутсорсинговых услуг	тыс.руб	XX	XX	XX	XX	XX	XX
...	...	...	...	...	...	...	...

*Описание и обоснование основных показателей развития рынка аутсорсинговых услуг на период реализации Проекта.*

## 6. ФИНАНСОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПРОЕКТА

Проектом «Стратегия развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики на 20XX-20XX гг.» предполагается выполнение мероприятий (табл. 6.1), общая сумма финансирования которых составляет XX XXX руб., из них за счет средств республиканского бюджета – XX XXX руб., за счет бюджетов городов и районов – XX XXX руб., за счет предпринимательских структур – XX XXX руб., из других источников (в т.ч. иностранных инвестиций) – XX XXX руб.

Таблица 6.1 – Финансовое обеспечение мероприятий Проекта

Наименование мероприятия	Срок реализации	Главный распорядитель бюджетных средств	Ответственный исполнитель, соисполнитель	Объем средств, руб.				
				Всего	в том числе за счет средств			
					республиканского бюджета	бюджетов городов и районов	предпринимательских структур	из других источников, в т.ч. иностранных инвестиций
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Рынок аутсорсинговых услуг	XXXX	Профильные министерства Донецкой Народной Республики и субъекты хозяйствования	Профильные министерства Донецкой Народной Республики и субъекты хозяйствования	XX XXX	XX XXX	XX XXX	–	–
	XXXX			XX XXX	XX XXX	XX XXX	XX XXX	–
	XXXX			–	–	XX XXX	–	

## 7. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И КОНТРОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

Эффективность реализации Проекта включает:

1. оценку уровня достижения поставленных целей и задач взаимодействия;
2. оценку уровня реализации запланированных мероприятий и достижения результатов;
3. оценку эффективности проведения реализованных мероприятий и Проекта в целом;
4. оценку других результатов проведения мероприятий.

Показатели расчета эффективности реализации Проекта и их значение представлены в таблицах 7.1 и 7.2.

Таблица 7.1 – Вывод об эффективности (неэффективности) реализации Проекта

Величина расчетного показателя	Значение расчетного показателя
1	2
ниже 0,5	неэффективность Проекта и всех мероприятий в рамках его реализации.
от 0,51 до 0,79	средняя эффективность Проекта и всех мероприятий в рамках его реализации.
от 0,8 до 1	Проект и все мероприятий в рамках его реализации эффективны
от 1 и выше	высокая эффективность Проекта и всех мероприятий в рамках его реализации.

Периодичность оценки эффективности реализации Проекта и предоставление соответствующего отчета – *XX месяц / год*. На основании итогов оценки эффективности реализации Проекта принимается решение о внесении/не внесении изменений в Проект.

Перечень профильных Министерств Донецкой Народной Республики и субъектов хозяйствования, как заказчик (и) Проекта, осуществляет (ют) общее руководство и контроль разработки Проектом и реализации его мероприятий и задач.

Оценка эффективности мероприятий Проекта основана на мониторинге достижения показателей Проекта путем сопоставления, фактически достигнутых и установленных (плановых) значений показателей. В соответствии с данными мониторинга, по фактически достигнутым результатам реализации, в Проект могут быть внесены корректировки.

Таблица 7.2 – Формулы и показатели расчета эффективности реализации Проекта

Формула	Показатели
1	2
$\text{УДПЦЗ} = \frac{\text{ДЦЗ}}{n}$	УДПЦЗ – уровень достижения поставленных целей и задач;
	ДЦЗ – количество достигнутых поставленных целей и задач, ед.;
	n – количество поставленных целей и задач, ед.;
$\text{УРЗМ} = \frac{\text{РЗМ}}{n}$	УРЗМ – уровень реализации запланированных мероприятий и достижения результатов ;
	РЗМ – количество реализованные в полной мере мероприятий (которые привели к получению необходимого результата), ед.;
	n – количество мероприятий, ед.;
$\text{УРРП} = \frac{\text{ФФР}}{\text{ПФР}}$	УРРП – уровень расходов на реализацию Проекта;
	ФФР – фактический объем финансовых ресурсов, направленных на реализацию Проекта, руб.;
	ПФР – плановый объем финансовых ресурсов на реализацию Проекта, руб.;
$\text{ЭРЗМ} = \frac{\text{УРЗМ}}{\text{УРРП}}$	ЭРЗМ – эффективность реализации запланированных мероприятий и достижения результатов;
	УРЗМ – уровень реализации запланированных мероприятий и достижения результатов;
	УРРП – уровень расходов на реализацию Проекта;
$\text{ЭРП} = \text{УДПЦЗ} * \text{ЭРЗМ}$	ЭРП – эффективность реализации Проекта;
	УДПЦЗ – уровень достижения поставленных целей и задач;
	ЭРЗМ – эффективность реализации запланированных мероприятий и достижения результатов;
...	...

Приложение 1  
к Проекту «Стратегия развития рынка аутсорсинговых услуг  
в условиях цифровизации экономики»  
на 20XX-20XX г.

**Состав, права и обязанности участников рабочих групп**

<b>ФИО участника, роль в рабочей группе / права и обязанности</b>	<b>Место работы, должность</b>
<p><i>Иванов Иван Иванович – руководитель (заместитель, координатор, участник и т.д.) рабочей группы</i></p> <p><i>Иванов Иван Иванович имеет право:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) получать информацию о ходе реализации мероприятий в рамках Проекта;</li> <li>2) другие права.</li> </ol> <p><i>Иванов Иван Иванович обязан:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) контролировать своевременность реализации мероприятий в рамках Проекта;</li> <li>2) другие права.</li> </ol>	<p><i>Министерство экономического развития</i></p>
<p><i>Петров Петр Петрович – руководитель (заместитель, координатор, участник и т.д.) рабочей группы</i></p> <p><i>Петров Петр Петрович имеет право:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) участвовать в планировании, организации мероприятий Проекта;</li> <li>2) другие права.</li> </ol> <p><i>Петров Петр Петрович обязан:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) соблюдать сроки проведения мероприятий в рамках Проекта;</li> <li>2) другие права.</li> </ol>	<p><i>Субъекты хозяйствования</i></p>
...	...

Приложение 2  
к Проекту «Стратегия развития рынка аутсорсинговых услуг  
в условиях цифровизации экономики»  
на 20XX-20XX г.

**Расчет и обоснование потребности в участниках рабочей группы**

<b>Роль в рабочей группе</b>	<b>Кол-во, шт. ед.</b>	<b>Оклад с учетом надбавок, руб.</b>	<b>Фонд оплаты труда в месяц, руб.</b>	<b>Годовой фонд оплаты труда, руб.</b>
Руководитель	1	XX XXX	XX XXX	XX XXX
Заместитель руководителя	2	XX XXX	XX XXX	XX XXX
Координатор	2	XX XXX	XX XXX	XX XXX
Участники	10	XX XXX	XX XXX	XX XXX
...	...	...	...	...
Всего:	15	XX XXX	XX XXX	XX XXX

*Приводится обоснование потребности в участниках рабочей группы.*

Приложение 3  
к Проекту «Стратегия развития рынка аутсорсинговых услуг  
в условиях цифровизации экономики»  
на 20XX-20XX г.

**Сведения об основных мерах правового регулирования в сфере реализации Проекта**

№ п/п	Вид нормативно- правового акта	Название и основные положения нормативно- правового акта	Ответственный исполнитель и соисполнитель	Ожидаемые сроки исполнения
1	2	3	4	5
Задача 1 «Совершенствование государственной политики в области развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики»»				
1	<i>Постановление , распоряжение и т.д.</i>	<i>Название и основные положения нормативного правового акта</i>	<i>Перечень государственных органов Донецкой Народной Республики</i>	<i>Дата Месяц Год</i>
...	...	...	...	...
Задача 2 «Формирование условий для развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики»				
1	<i>Постановление , распоряжение и т.д.</i>	<i>Название и основные положения нормативного правового акта</i>	<i>Перечень государственных органов Донецкой Народной Республики</i>	<i>Дата Месяц Год</i>
...	...	...	...	...
Задача n «...»				
...	...	...	...	...

**ПРИЛОЖЕНИЕ К**  
**Справки о внедрении диссертационной работы**



**РЕСПУБЛИКАНСКИЙ ЦЕНТР СУДЕБНЫХ ЭКСПЕРТИЗ  
 ПРИ МИНИСТЕРСТВЕ ЮСТИЦИИ  
 ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ  
 (РЦЭ МЮ ДНР)**

ул. Дубравная, 1-Б, г. Донецк, 283087  
 Идентификационный код 51015528, тел. +7(856) 203-87-86, E-mail: rcse@minjust-dnr.ru

15.05.2016 № 2-14/77  
 на № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

**СПРАВКА**

**о внедрении результатов диссертационной работы  
 Тымчины Ларисы Ивановны**

по теме: «Развитие рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации  
 экономики»

Выдана Тымчине Л.И. в том, что Республиканский центр судебных экспертиз при Министерстве юстиции Донецкой Народной Республики в научно-исследовательской деятельности используют результаты работы «Развитие рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики».

Особое значение представляет предложенные автором рекомендации по реализации форм аутсорсинговых услуг, которые могут быть полезны в направлении деятельности Республиканского центра судебных экспертиз при Министерстве юстиции Донецкой Народной Республики, в том числе и при проведении судебной экспертизы.

Предложенные разработки будут способствовать совершенствованию работы Республиканского центра судебных экспертиз при Министерстве юстиции Донецкой Народной Республики и представляют интерес для развития рынка аутсорсинговых услуг.



Л.Г. Бордюгов



**ГОСУДАРСТВЕННОЕ УНИТАРНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ  
ЛУГАНСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ  
«РЕСПУБЛИКАНСКАЯ ТОПЛИВНАЯ КОМПАНИЯ «ВОСТОКУГОЛЬ»**

**ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ  
«ШАХТОУПРАВЛЕНИЕ ЯСЕНОВСКОЕ»**

94784, Луганская Народная Республика, г. Ровеньки, пгт. Пролетарский, ул. Серебрякова, 2-Б

« 12 » декабря 2022 г.  
исх. № 6/3.04

**СПРАВКА**

**о внедрении результатов диссертационной работы  
Тымчины Ларисы Ивановны**

Настоящей справкой подтверждается, что отдельные результаты диссертационной работы Тымчины Ларисы Ивановны на тему: «Развитие рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики» внедрены в работу Производственного подразделения «Шахтоуправление Ясеновское» Государственного Унитарного Предприятия Луганской Народной Республики «Республиканская топливная компания «ВОСТОКУГОЛЬ». Особое значение имеют рекомендации по моделированию методик аутсорсинговых услуг на основе методологии Six Sigma.

Применение указанных рекомендаций позволило повысить качество ключевых бизнес-процессов, пересмотреть их логику и последовательность этапов реализации с учетом применения современных цифровых технологий.

Кроме того, предложенная разработка может представлять интерес для предприятий других отраслей экономики различных форм собственности и имеет важное значение для развития рынка аутсорсинговых услуг.



*(Handwritten signature)*

А.А.Скрышник

**ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
«ФОНД ПОДДЕРЖКИ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ»**  
283044, г. Донецк, ул. Армавирская, 23А  
Тел. (071) 321-82-53,  
Идн. код 34627068

№ 28/2 от «01» 03.2013г.

**СПРАВКА**  
**о внедрении результатов диссертационной работы**  
**Тымчины Ларисы Ивановны**  
**по теме: «Развитие рынка аутсорсинговых услуг**  
**в условиях цифровизации экономики»**

Выдана Тымчине Л.И. в том, что по итогам рассмотрения материалов ее диссертации особый интерес, с точки зрения деятельности Общественной организации «Фонд поддержки развития образования», вызвало предложение о выделении форм аутсорсинга и рекомендаций по развитию рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики на макро-, мезо-, микроуровнях

Для Общественной организации «Фонд поддержки развития образования» особый интерес представляют рекомендации по реализации механизма развития рынка аутсорсинга. Реализация разработки автора будет сопровождаться необходимостью оказания образовательных услуг отечественным аутсорсинговым фирмам для их развития, что положительно скажется на деятельности Общественной организации «Фонд поддержки развития образования».

Внедрение предложенных автором рекомендаций позволило расширить перечень оказываемых услуг населению, сформировать показатели их эффективности: социальной и экономической.

Глава  
Общественной организации  
«Фонд поддержки развития образования»



О.А. Усатюк

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ  
ВАСИЛЬЕВА ВИКТОРИЯ АЛЕКСАНДРОВНА  
ДНР, 283049, г. Донецк, ул. воинская 16а, оф.7  
ОГРНИП 322930100006465 ИНН 930800040253

---

№ 36,462/13 от «14» 03, 2023 г.

### СПРАВКА

о внедрении результатов диссертационной работы  
Тымчины Ларисы Ивановны на тему:  
«Развитие рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации  
экономики»

Настоящей справкой подтверждается, что результаты диссертационной работы Тымчины Ларисы Ивановны внедрены в работу ИП Васильева Виктория Александровна и представляют интерес для предприятий других отраслей экономики, в т.ч. сферы аутсорсинговых услуг.

Особое значение имеют рекомендации по оптимизации оказания аутсорсинговых услуг, реализация которых способствует сокращению потерь времени, необходимого для реализации аутсорсинговых услуг; устранению этапов, не влияющих на эффективность аутсорсинга; росту результатов аутсорсинга и снижению вариабельности его функций, форм, этапов в условиях цифровизации экономики.

Реализация предложенных автором рекомендаций разработки позволит в перспективе расширить производственно-технологические, научно-технологические связи между субъектами хозяйствования на микро, мезо-, макроуровнях экономики.

Директор



В.А. Васильева

**ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ  
ЛЫСЕНКО СВЕТЛАНА БОРИСОВНА**

ДНР, 83101, г. Донецк, ул. Пилотная, д.21, ИНН 614014852573,  
р/с 40802810320370000027 в ЦРБ ДНР, БИК 042157115

Исх. № 0603 от 06.03.2023г.

**СПРАВКА**

**о внедрении результатов диссертационной работы  
Тымчины Ларисы Ивановны**

Результаты диссертационной работы Тымчины Ларисы Ивановны на тему «Развитие рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики» используются в деятельности Индивидуального предпринимателя Лысенко Светланы Борисовны.

Для оказания аутсорсинговых услуг предприятиям и организациям особое значение имеют:

- 1) рекомендации по развитию рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики на макро-, мезо-, микроуровнях;
- 2) рекомендации по оптимизации оказания аутсорсинговых услуг.

Реализация рекомендаций Тымчины Ларисы Ивановны позволила расширить спектр оказываемых аутсорсинговых услуг, в т.ч. касающихся основных направлений деятельности с учетом предложенных автором форм аутсорсинга.



С.Б. Лысенко



## ООО «ЦЕНТР АУДИТА И КОНСАЛТИНГА»

283004, Донецкая Народная Республика, г.о. Донецкий, г. Донецк, Мира проспект, д. 2, кв. 24  
 Тел. +7 (949) 381-19-72; +7 (900) 277-10-63  
 E-mail: [centerauditkonsalt@gmail.com](mailto:centerauditkonsalt@gmail.com)  
<https://донаудитконсалт.рф/>

*№ 11-6/4 от 21.02.2023г.*

### СПРАВКА

**о внедрении результатов диссертационной работы  
 Тымчины Ларисы Ивановны на тему  
 «Развитие рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации  
 экономики»**

Выдана Тымчине Ларисе Ивановне в том, что в работу ООО «Центр аудита и консалтинга» были внедрены рекомендации по разработке и реализации стратегии развития рынка аутсорсинговых услуг, которые учитывают ключевые направления деятельности ООО «Центр аудита и консалтинга».

Внедрение предложенных Тымчиной Ларисой Ивановной рекомендаций, основанных на результатах анализа особенностей функционирования зарубежных рынков аутсорсинговых услуг, позволили расширить направления деятельности ООО «Центр аудита и консалтинга» (увеличить спектр, предоставляемых аутсорсинговых услуг, детализировать и адаптировать их целевую направленность к современным социально-экономическим условиям, сформировать показатели их эффективности).

Директор

ООО «Центр аудита и консалтинга»



О.Б. Стоян



**Министерство образования и науки  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**Государственная организация высшего профессионального образования  
«Донецкий национальный университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского»**

ул. Щорса 31, г. Донецк, 283050 Тел.: 342-90-40 Факс: (062)304-83-16 Эл. почта: info@donnuet.ru

14.03.2023 № 02.01/398  
на № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_  
Г \_\_\_\_\_ 7

**СПРАВКА  
о внедрении результатов научного исследования  
Тымчины Ларисы Ивановны**

Результаты научного исследования Тымчины Ларисы Ивановны, полученные в диссертационной работе на соискание ученой степени кандидата экономических наук на тему: «Развитие рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики» представляют научный интерес и используются в учебном процессе Государственной организации высшего профессионального образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» при преподавании дисциплин «Организация услуг на потребительском рынке», «Исследование рынка товаров и услуг», «Конъюнктура рынков товаров и услуг», «Маркетинг потребительских услуг», «Маркетинг услуг», «Информационно-правовое обеспечение бизнеса».

Результаты научного исследования Тымчины Ларисы Ивановны позволили улучшить структуру и содержание указанных учебных дисциплин, обновить их методическое обеспечение.

Первый проректор,  
доктор экономических наук, профессор



Л.А. Омелянович