



АУТСОРСИНГ – СОВРЕМЕННЫЙ МЕХАНИЗМ КОРПОРАТИВНОГО РАЗВИТИЯ!

E.N. Kadyshev, *Dr. Sc. (Economics),
Vice-Rector for Research, I.N. Ulyanov
Chuvash State University;*
I.M. Kortunov, *Cand. Sc. (Economics),
General Director of "Chuvashkabel" plant*

Е.Н. Кадышев, *д-р экон. наук, проректор по
научной работе, Чувашский государственный
университет им. И.Н. Ульянова;*
И.М. Кортунув, *канд. экон. наук, генеральный
директор, завод «Чувашкабель»*

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы применения аутсорсинга в реальном секторе экономики, определяются место и роль аутсорсинга в стратегии развития предприятия, показаны преимущества аутсорсинга в современных условиях и негативные стороны его реализации. Отражены особенности цифровизации в процедурах аутсорсинга.

Ключевые слова: аутсорсинг, стратегия развития, оптимальность функций аутсорсинга.

Abstract. The article deals with the issues of outsourcing in the real sector of economy. The place and role of outsourcing in the corporate development plan is determined, the advantages of outsourcing under the current conditions and the negative aspects of its implementation are shown. The specific features of digitalization in the outsourcing procedures are considered.

Key words: outsourcing, development strategy, optimality of outsourcing functions.

Материал поступил в редакцию 28.04.2021

E-mail: office@chuvsu.ru

kabel@ch-k.ru

Современный мир становится всё более непредсказуемым и мало прогнозируемым, для его определения появился даже новый термин VUCA (Volatility – нестабильность, Uncertainty – неопределённость, Complexity – сложность и Ambiguity – неоднозначность) [1]. И вот в таких неопределённых условиях нам приходится сегодня не только вести бизнес, но и инвестировать в его развитие. Существует множество направлений и компетенций, на которые сегодня нужно обращать внимание и развивать их, но в статье хотелось бы обратить внимание на одно из важных направлений современной экономики – аутсорсинг, который сегодня становится не просто модным трендом, а существенным элементом стратегии любой компании.

В отечественной и зарубежной специальной литературе термин аутсорсинг предполагает использование для компании внешних ресурсов в форме привлечения на временной или постоянной основе сторонних организаций, обладающих необходимыми

ми компетенциями и способных решить часть собственных задач компании путём передачи им несвойственных или неэффективно выполняемых функций и процессов компании, либо задач, для реализации которых недостаточно собственных компетенций.

На аутсорсинг может передаваться как одна, так и несколько функций компании, например, такие как:

- отдельные элементы и стадии технологического процесса;
- перевозки «под ключ»;
- закупки и складские функции;
- финансовое и бухгалтерское сопровождение;
- вспомогательное и обслуживающее производство;
- функционирование IT-инфраструктуры и цифровизация процессов управления;
- контроль качества;
- финансирование закупок сырья, полуфабрикатов, оборудования и т. д.;
- таможенное оформление «под ключ»;



- реклама и продвижение продукции и услуг компании;

- маркетинг и привлечение клиентов и т.д. и т.п.

Процесс или функция могут передаваться частично или целиком. Так, осуществляющие логистические операции компании обычно предоставляют на аутсорсинге сразу несколько функций. Например 3PL-операторы оказывают комплексные услуги по организации процесса не только перевозки, но также комплекса складских услуг, таможенное оформление, а при необходимости и финансирование закупок.

Можно привести пример применения аутсорсинга в кабельной промышленности. В Европе и Америке заводы по производству кабельной продукции закупают проволоку, а иногда и даже токопроводящие жилы у специализированных производителей проволоки, а в России традиционно большинство кабельных заводов производят проволоку и токопроводящие жилы сами.

Передача процесса или какой-либо функции на аутсорсинг является целесообразным для компании в том случае, если это позволяет снизить её совокупные затраты, но при условии, что качество этих услуг должно оставаться достаточно высоким, что, в свою очередь, не требует больших дополнительных затрат на рассмотрение и устранение рекламаций клиентов или если при этом обеспечивается как минимум одно из условий:

- после передачи на аутсорсинг качество и эффективность переданного процесса – выше, при сопоставимости затрат на осуществление процесса, с текущими затратами компании на этот процесс;

- при передаче на аутсорсинг затраты на осуществление процесса ниже, чем при текущем их выполнении, при сопоставимом качестве услуг и эффективности.

Конечно же хорошо, когда выполняются оба эти условия, но это не всегда возможно.

Распространённость аутсорсинга в современной экономике связана прежде всего с тем, что любое, большое или маленькое предприятие старается оптимизировать расходы при одновременном повышении или сохранении уровня качества конечной продукции, избавиться от убыточных участков производства по причине их высоких издержек и малой загруженности. В этом случае аутсорсинг как механизм перераспределения несвойственных для предприятия функций позволяет оптимизировать бизнес-процессы за счёт такого перераспределения и сконцентрироваться на основных этапах производства, определяющих специфику производства и технологический профиль предприятия. Отсюда вытекает, что чистая экономия средств не всегда является основным критерием применения аутсорсинга. Главным является реализация

миссии предприятия и основной продуктовой стратегии, базой которой является повышение качества продукции и производства. С этой целью предприятие фокусируется на основных стадиях техпроцесса, определяющих качество и «узнаваемость» конечного продукта.

Также при передаче каких-либо функций компании на аутсорсинг целесообразность заключается в том, что организация, которой передаются функции, уже сконцентрирована на исполнении подобных задач и имеет необходимые ресурсы: трудовые, финансовые, технические и организационные. К тому же процессы, от которых зависит качественное исполнение передаваемых функций, в аутсорсинговой организации отлажены и хорошо работают, а сотрудники обладают необходимыми навыками. Следовательно, аутсорсинговая компания может выполнить процесс или функцию более качественно и квалифицированно, чем это могут сделать сотрудники компании.

Ещё одним соображением для передачи, может быть нерегулярная потребность в каких-либо функциях, например, таможенное оформление. С одной стороны, таможенное оформление проводить необходимо, с другой стороны, держать постоянно специалиста по таможенному оформлению компании не имеет смысла. В этом случае целесообразно передать его на аутсорсинг – например, привлечь таможенного брокера [2].

Образно говоря вместо того, чтобы «набивать шишки» самостоятельно, компания может воспользоваться готовыми услугами профессионалов, которые в ряде случаев за счёт большей гибкости, высокой компетенции и масштабы могут обеспечить не только снижение затрат и издержек компании, но и синергию процесса.

Аутсорсинг является идеальным инструментом «выравнивания» всех элементов и стадий технологического процесса. Однако аутсорсинг, как и любая теоретическая модель, в условиях действительности может иметь негативные стороны.

Принимая аутсорсинг как главное средство операции, предприятие зачастую полностью избавляется не только от функций, но и от имеющейся инфраструктуры, кадров, площадей, оборудования и т. д. В такой ситуации создаётся прямая зависимость от аутсорсинговой компании, как в ряде случаев единственного поставщика, который начинает диктовать свои условия. Такой субъективный фактор имеет место и это является негативной стороной аутсорсинга. Следует отметить, что не в пользу выбора аутсорсинга оцениваются дополнительные транзакционные издержки, которые идут на определение партнёра и оценку его состояния, на коммуникации, налаживанию договорной работы и должного контроля.



В итоге калькуляция всех затрат и расходов, связанных с организацией аутсорсинга и налаживанием работы, а также всех сопутствующих издержек и рисков может оказаться сопоставимой со средствами, а иногда и больше от сэкономленных при выведении той или иной функции или операции на аутсорсинг. Также всегда будут преследовать риски, связанные с осознанием непрозрачности, отсутствием должного контроля за переданной функцией, которая все-таки является частью бизнес-процесса предприятия.

Исходя из этого, становится очевидным, что делать выводы об эффективности аутсорсинга только по финансовым показателям не совсем корректно и очевидно недостаточно. Более объективно спрогнозировать результаты аутсорсинга следует исходя из представленного в [3] подхода, основанного на пяти пунктах, измеряющих оптимальность аутсорсинга:

1. показатель преобразования контактов в продажи – число осуществлённых продаж по отношению к числу имевших место контактов;
2. объёмы и рост продаж;
3. потребительская удовлетворённость – для оценки данного параметра можно использовать любые, имеющиеся в наличии инструменты в зависимости от отрасли – опросы, система рейтингов и пр.;
4. стремление потребителей снова приобрести товар или услугу;
5. сохранение клиентов – способность компании поддерживать устойчивые связи со старыми клиентами.

Согласно исследованию, проведённому холдингом «РосБизнесКонсалтинг» (РБК), среди 260 российских компаний, использующих аутсорсинг, самые высокие показатели эффективности наблюдались у компаний со средним уровнем аутсорсинга – не более пяти–десяти задач. Кроме этого, в исследовании были выделены сегменты аутсорсинга по видам услуг и бизнеса: зрелый, развивающийся и стагнирующий, и состояние дел по ним.

Наиболее зрелым сегментом рынка аутсорсинга можно считать услуги, которыми уже пользуются многие организации, и имеется большое количество поставщиков этих услуг. В России к ним относятся традиционные бизнес-функции, такие как аутсорсинг финансового обслуживания, бухучёта, расчёта и выплаты заработной платы, предоставление и поддержка IT-инфраструктуры, маркетинг, НИОКР и ОКР, сбор и обработка заказов от клиентов, предоставление контактных центров и сервисной поддержки клиентов. На этом рынке сформировались уже проверенные профессиональные поставщики, среди которых определились лидеры, а также ценовые и качественные показатели услуг. В этом сегменте идёт жёсткая конкуренция между поставщиками за повышение уровня сервиса и оптимизацию затрат [4].

В качестве примера интеллектуального аутсорсинга можно привести сотрудничество АО «Завод «Чувашкабель» и Чувашского государственного университета (ЧГУ), которые заключили рамочный договор о сотрудничестве, в рамках которого университет выполнил часть работ по разработкам новой продукции. Для отработки технологий в ЧГУ создан испытательный центр и лаборатория, где на лабораторных установках производится отработка технологий, что позволяет использовать результаты таких работ на производстве, не останавливая оборудование, необходимое для этой работы в условиях работающего производства.

В развивающемся сегменте находится аутсорсинг транзакционных функций: подбор персонала, приём и доставка отправок, функция поддержки процессов в закупках, обработка контрактов и оплата, контроль платежей, а также офисные сервисы (например, функции ресепшн, курьеры, корпоративный транспорт, управление офисом и т.д.). Перечень этих небольших функций можно продолжать бесконечно, они есть в любом подразделении компании — от охраны до отдела закупок, и представляют собой транзакционные действия, основанные на процессном управлении, в том числе требующие технологическую поддержку [4]. Этот рынок находится в стадии формирования. Здесь есть как проверенные, так и «начинающие» поставщики. Стандарты сервиса находятся в «зачаточном» состоянии, вследствие чего разброс услуг по ценам может быть значительным.

В качестве примера в этом сегменте можно привести компанию Kelly Services, которая реализовала самую масштабную программу RPO (Recruitment Process Outsourcing) на российском рынке. Её заказчиком стал Оргкомитет «Сочи 2014», для которого компания провела подбор более 1300 специалистов в период с 2010 по 2014 год в точном соответствии с утверждённым графиком, взяв на себя полностью весь процесс рекрутинга: от разработки стратегии поиска, отбора и привлечения кандидатов до сопровождения их трудоустройства.

Последний сегмент можно условно назвать стагнирующим. В него входят такие услуги, как аутсорсинг кейтеринга, клининга, производственных и складских функций, а также аутсорсинг мерчандайзеров и торговых представителей. Эти услуги оказываются в России достаточно давно, в последние десять лет развитие этого сегмента постепенно замедлялось, а стоимость услуг снижалась. Основная причина заключается в том, что в стоимости этих услуг велика доля затрат на персонал, а процесс подбора с каждым годом становится всё более затратным. В то же время, эти услуги всё чаще предоставляются в формате аутстаффинга, в котором используются лишь атрибуты аутсорсинга,



а управление персоналом остаётся у заказчика. Как следствие этого тренда цена на услуги становилась всё ниже и ниже, постепенно приближаясь по стоимости и наполнению услуг к аутстаффингу [4].

Большинство российских предприятий, в том числе и кабельные заводы, используют услуги торговых представителей с частичным или полным комплексом складских услуг.

На рис. 1 представлены наиболее часто передаваемые предприятиями на аутсорсинг в России корпоративные функции (РБК в 2014 году). Всего в рамках исследования было проанализировано более 20 сегментов рынка: легкая промышленность, розничные сети, фармацевтика, банковский сектор и т. д., было опрошено более 6000 международных и российских компаний.

Для полноты картины необходимо осветить ещё одну разновидность аутсорсинга: аутстаффинг (Outstaffing) – так называют услугу по предоставлению персонала, который находится в штате компании-поставщика услуги, но управление этим персоналом, ответственность за результат его работы остается у компании-заказчика. Компании принимают решение об использовании аутстаффинга с целью снижения официальной численности постоянных сотрудников, что позволяет им демонстрировать более высокие показатели прибыли в расчёте на одного сотрудника, снижать затраты на мотивацию персонала, снижать трудовые риски при увольнении выведенного за штат персонала, экономить на социальных выплатах, переносить трудовые и налоговые риски на поставщика.

Кроме этого, компания повышает свою гибкость, и снимает вопросы поиска персонала в случае территориального дефицита кадров. Этот вариант считается альтернативой аутсорсингу, если компания не готова по каким-то причинам передавать бизнес-функцию под внешнее управление.

Сравнивая понятия аутсорсинга и аутстаффинга, следует отметить, что главным отличительным принципом в них является ответственность за конечные результаты деятельности. В условиях аутстаффинга сотрудники юридически подконтрольны предприятию-партнёру и находятся на время выполнения работы в штате партнёра. Однако практически они остаются под контролем основного предприятия, что в свою очередь не позволяет решить основной вопрос аутсорсинга – привнесение в процессы нового качества, генерируемого предприятием-партнёром. В итоге, выводя функцию, получаем тоже качество её исполнения, что и в рамках процесса, реализуемого на предприятии.

С целью устранения таких схем ухода из налогообложения уже с 2016 года в налоговом кодексе введены ограничения на использование такого «наёмного труда» (трактовка аутстаффинга согласно действующему законодательству) и такие услуги возможны только сроком до 9 месяцев.

Распространение схем аутстаффинга подтверждает предложение от компании Schneider Elektrik (Германия), которое было разослано предприятиям электротехнической промышленности Чувашии, на организацию рабочих мест для сборки простых изде-



Рис. 1. Аутсорсинг корпоративных услуг



лий, материалы для которых будут поставляться по дельта-схеме. От исполнителя требуется персонал и качественное выполнение графика поставок.

Также сегодня широко используется для привлечения персонала разновидность аутстаффинга – фриланс. Это сегодня модная тема как в России, так и на Западе. Для этой цели создано множество сайтов потребностей и предложений. Некоторые компании пошли дальше, например строительная компания ПИК создала мобильную платформу, на которую по определённой процедуре вносятся желающие работать на строительных объектах, и при возникновении потребностей, через эту платформу происходит привлечение «рабочих рук».

Развитие IT-индустрии и новых информационных технологий также не обошло процессы аутсорсинга. Всеобщая цифровизация, облачные технологии, а также условия дистанционного предоставления услуг, активизированных пандемией, повлияли на форму аутсорсинга. Среди специалистов широко используется понятие «Аутсорсинг 2.0» как собирающий образ облачных технологий. Наступило массовое осознание того, что предприятию нужна не просто информация и цифровые технологии, а сама её сущность, раскрываемая как качественно отформатированная, селективно отобранная, комплексно связанная информационная база для принятия решения в необходимых объёмах, требуемой формы и достоверности. Вместе с тем такая информация должна быть представлена в нужном месте, в нужное время, в необходимом контексте и с удобным доступом.

В свою очередь новое понимание цифровой экономики и равноудалённого доступа подталкивает к зарождению нового подхода в бизнес-процессах, принципиально отличающего его от традиционных форм с точки зрения классического сервиса и аутсорсинга по типу товара-субститута. Такая сервис-технология возможна только при всеобщей цифровизации бизнес-процессов под покровом всеобщей паутины – Интернета. Сегодня оборудование как составляющая часть процессов, контролируемое цифрой передаваемой Интернетом способно самостоятельно, под наблюдением партнёра по аутсорсингу, реализовывать технологические операции в бизнесах базового предприятия и при соблюдении заданных параметров качества. В специальной литературе имеется множество публикаций, свидетельствующих об этом. Например, передовая европейская компания Kaeser, производящая промышленные компрессоры, уже сегодня предоставляет услуги аутсорсинга по производству сжатого воздуха, а не компрессоров. По датчикам и сенсорам, контролирующим параметры сжатого воздуха, это предприятие ведёт расчёты с потребителем такого энергоносителя, который его получает непо-

средственно на месте его производства. Есть такие примеры и в России. Так, компания по производству нефтепогружных насосов «Алмаз» (г. Радужный) перешла от поставок насосов к сервисному обслуживанию скважин в нефтяных компаниях России. Таким образом, внедряется новый уровень решения задач, при котором поставляемое оборудование (Сарех – капитальные вложения), решающее задачу заказчика, заменяют на решение задачи у заказчика (Орех – операционные расходы).

Сегодня много говорится о развитии цифровой экономики, важнейшим элементом которой являются цифровые услуги (Digital Services) полностью не зависящие от территориального месторасположения человеческих ресурсов, поставщика и заказчика, и которые могут быть доставлены (Remote Service delivery) в любое требуемое место.

С развитием доступности цифровых технологий и инфраструктуры, включая широкополосный и высокоскоростной Интернет, цифровые услуги, предоставляемые в удалённом режиме, получают всё большее распространение. Эти услуги унифицируются, стандартизируются и роботизируются с использованием технологий искусственного интеллекта и машинного обучения, значительно повышая производительность труда, но при этом существенно снижая требования к опыту и квалификации персонала, участвующего в их производстве и предоставлении. Также активно развивающаяся сегодня Индустрия 4.0 требует от предприятий умения создавать «платформенный» бизнес и работать в бизнес-экосистемах, что также влечёт за собой необходимость эффективной организации постоянной работы с внешними поставщиками и заказчиками услуг.

С быстрым развитием «уберизации» и экономики разделённых ресурсов (Sharing Economy – Uber, Airbnb и др.) в ближайшее время может появиться новый способ сорсинга или приобретения и использования сервисных ресурсов «без посредников», так называемый корпоративный B2B IT-сервисный Uber, здесь понятие «сорсинг» обозначает совокупность закупочных практик, направленных на поиск, оценку и привлечение поставщиков для закупки необходимых товаров и услуг. Яндекс-закупка, Ozon и многие другие платформы уже демонстрируют работу такой модели.

Также под сорсингом понимают общий анализ и выбор моделей владения, способов организации и использования на предприятии различных ресурсов и информации. В таком понимании, как правило, выделяют три основных способа ресурсной организации на предприятии.

1. Внутренние ресурсы – использование сотрудника или эксперта в штате организации, организация профильного отдела или департамента компании. В



связи с пандемией уже появился более гибкий подход через организацию удалённой работы и привлечение фрилансеров.

2. Инсорсинг – создание выделенных структур внутри предприятия с автономным управленческим учётом и бюджетом. Как правило, это специализированная дочерняя компания в виде отдельного юридического лица, функционирующая с целью не только обслуживания материнской компании, но предоставления услуги и на рынок.

3. Аутсорсинг – выделение и передача на договорной основе из бизнес-процесса одному или нескольким партнёрам вспомогательных и/или обслуживающих операций или функций на определённый срок.

Под созданием корпоративной стратегии сорсинга, понимают формирование оптимального сочетания различных внутренних и внешних источников необходимых для эффективного функционирования предприятия.

Растущие конкуренция и глобализация вынуждают предприятия концентрироваться на инвестициях только в ключевые компетенции, формирующие основные конкурентные преимущества на рынке.

В условиях глобальной конкуренции, линия поведения производителей по концентрации компетенций, средств и ресурсов на основных, определяющих стратегию бизнес-процессах с передачей внешним партнёрам некоторых непрофильных процессов и функций является эффективной экономической реальностью, вызывающей необходимость перехода к расширенному воспроизводству путём перераспределения части несвойственных, непродуктивных в условиях существующей организации производства, в пользу узкоспециализированных бизнес-партнёров, способных качественно восполнить и дополнить реализуемые бизнес-процессы не ухудшая качество конечного продукта, более того – дополняя его новыми сторонами исходя из своих специальных компетенций.

Аутсорсинг – это, с одной стороны, более экономический бизнес со стороны партнёра – производителя услуги; с другой стороны, аутсорсинг требует большей сервисной политики от предприятия-партнёра, требующей умения выстраивать собственные бизнес-процессы в рамках аутсорсинга базового предприятия, установления эффективных коммуникаций, договорных отношений, адекватного реагирования на все потребности и запросы основного бизнес-процесса.

Сам процесс аутсорсинга лежит уже в основе современной организации и разделения труда на предприятии, это заложено в виде внутрикорпоративного сервиса, общих, межпроизводственных центров обслуживания, единой учётной внутренней системы и т. д.

Задача аутсорсинга – освободить предприятие от непрофильных активов, вывести неэффективные функции за рамки процесса, ответственность за который лежит на уровне корпоративного управления предприятием. В настоящее время аутсорсинг является одной из составляющих стратегии холдингов, где в качестве первого шага выделяют вспомогательные функции в отдельные бизнес-единицы, оказывающие вначале услуги «своим» предприятиям. Далее наиболее перспективные направления развиваются как самостоятельный бизнес. Завод «Чувашкабель» начал реализацию подобной модели. На первом этапе были централизованы экономические и финансовые функции, на следующем предполагается выделение энергетиков, механиков, снабженцев, испытательного центра, создание нескольких центров исследований и разработок (R&D) и т. д. Их первой задачей является обслуживание предприятий холдинга, а на следующем этапе – развитие как бизнес-единиц, оказывающих услуги на сторону. В результате этого планируется не только повысить эффективность вспомогательных процессов, но и получать доход от их деятельности.

В качестве примера организации одной из лучших моделей аутсорсинга можно привести широко известную компанию Nike, которая распределила между другими компаниями функции производства, продажи и распространения продукции и сконцентрировала все свои ресурсы на маркетинге и дизайне, что, по мнению компании, и составляет основное конкурентное преимущество компании. Её положение на рынке подтверждает правильность выбранной стратегии. Такая модель организации бизнеса – наше неизбежное будущее!

На рис. 2 представлена динамика рынка аутсорсинга в РФ с 2005 по 2015 год по результатам серии исследований, проведённых по заказу ассоциации «АСТРА». Из представленной диаграммы следует, что несмотря на кризисы и нестабильность экономики в целом, российская индустрия аутсорсинга развивается поступательно и достаточно высокими темпами – выше темпов роста российского рынка IT и рынка IT-услуг. До 2014 года рынок аутсорсинга рос в среднем на 15–18 % в год. Однако эксперты отмечают, что с учётом значительных изменений в экономике России начиная с 2014 года темпы роста рынка аутсорсинга услуг снизились.

В России с начала 2000-х годов в рамках крупных корпораций и холдингов сформировалось большое количество сервисных инсорсинговых и дочерних компаний. Большинство из них по причине общеэкономических проблем, слабой конкуренции на рынке, недостатка знаний и компетенций и т.п. не смогли коммерциализировать свою деятельность ни по одной из моделей сорсинга. Таким образом, в России на-



Динамика рынка аутсорсинга IT и бизнес-процессов 2005-2015, USD млн

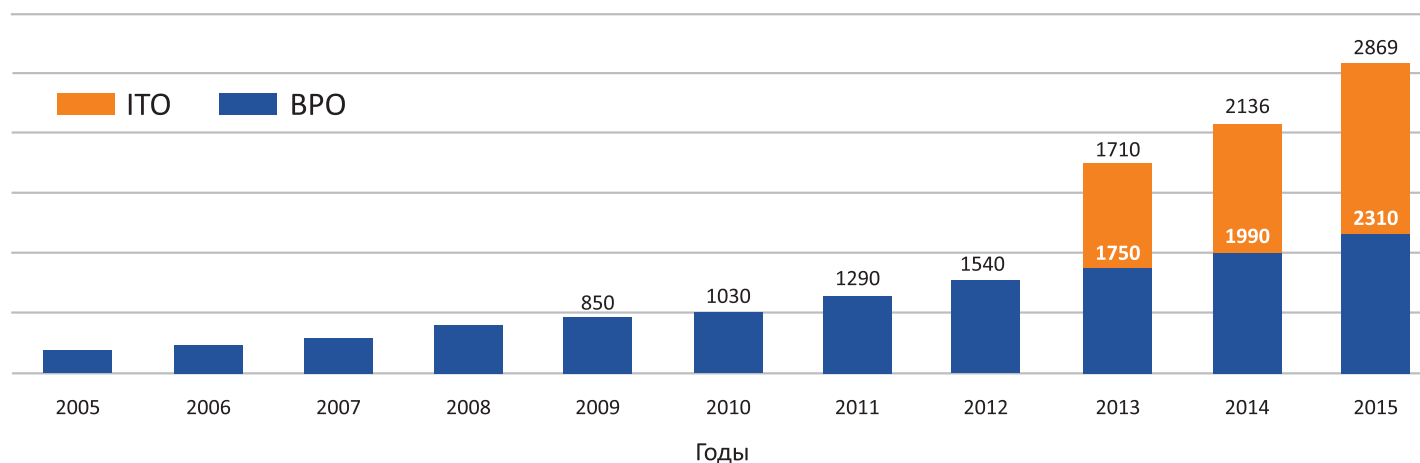


Рис. 2. Динамика рынка аутсорсинга в России

коплен огромный потенциал для взрывного развития аутсорсинга, и сегодня потенциал рынка аутсорсинга существенно превышает его фактический «коммерческий» объём. Так, по оценкам экспертов, рыночные игроки в России сегодня формируют не более 20–25 % рынка аутсорсинга, остальные 75–80 % рынка — у дочерних сервисных компаний. В случае коммерциализации дочерних компаний рынок российского аутсорсинга уже в ближайшие годы может составить более 15–17 млрд долл. США.

В то же время рыночная и демографическая ситуация в России всё более ухудшается. Постоянно возникают новые вызовы, а существующие тренды вызывают большую озабоченность:

- непредсказуемые VUCA – условия рыночной среды, возрастающая конкуренция, увеличивающиеся требования к качеству;

- неэффективность инвестиций во вспомогательные и обслуживающие процессы;

- невозможность обеспечения конкурентных кадровых компетенций на всех функциях предприятия при сохранении «натурального» хозяйства;

- смена поколений и переход от рынка «работодателя» к рынку «работника», приводящая к увеличению «индивидуальных» запросов персонала.

Поэтому сегодня в России назрела острейшая необходимость развития и поддержки аутсорсинговых услуг, в особенности с учётом повсеместной цифровизации и востребованности услуг «Аутсорсинг 2.0», а для этого необходимы совместные действия участников рынка и органов власти, отвечающих за экономическое и технологическое развитие страны, в следующих направлениях:

- Изменение российского законодательства в части возможности заключения сервисных контрактов на продолжительные сроки, в особенности для госпредприятий. Содействие государства в организации

программ страхования рисков российских заказчиков услуг аутсорсинга.

- Создание условий для развития индустрии сферы услуг, в том числе аутсорсинговых, стимулирование российских предприятий, к фокусированию на ключевых компетенциях бизнеса и передаче на аутсорсинг вспомогательных функций. Содействие в формировании конкурентной среды поставщиков профессиональных услуг для российских предприятий.

- Инициация подготовки профессиональных кадров для сервисной индустрии – менеджеров и специалистов разных уровней компетенции, умеющих использовать современные инструменты и методологии сервисной организации бизнеса [5].

Список литературы

1. **Савкин А., Данилова М.** Коучинг по-русски. От смелости желать к смелости быть. – М.: Речь, 2003. – 112 с.

2. **Шиков В.** Когда аутсорсить, а когда погодить. URL: <http://www.logistics.ru> (дата обращения: 02.04.2021).

3. **Коношенко Н.** Пять измерений эффективного аутсорсинга. URL: <http://www.ur-pro.ru> (дата обращения: 12.04.2021).

4. **Македонский С., Ефросинин Ю.И.** и др. Аутсорсинг в стратегии современного бизнеса: сб. – С-Пб.: Питер, 2019. – 368 с.

5. Актуальные направления гуманитарных и социально-экономических исследований: сб. трудов Международной научно-практической конференции «Актуальные направления гуманитарных и социально-экономических исследований» [под ред. Е.П. Ткачевой.]. Белгород, 30 марта 2018 г. – Белгород: Агентство перспективных научных исследований, 2018. – 160 с.