

Интернет-журнал «Отходы и ресурсы» <https://resources.today>
Russian Journal of Resources, Conservation and Recycling

2023, Том 10, № 1 / 2023, Vol. 10, Iss. 1 <https://resources.today/issue-1-2023.html>

URL статьи: <https://resources.today/PDF/21ECOR123.pdf>

DOI: 10.15862/21ECOR123 (<https://doi.org/10.15862/21ECOR123>)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Аббасов, А. Я. Анализ развития аутсорсинга в России: проблемы и перспективы / А. Я. Аббасов // Отходы и ресурсы. — 2023. — Т. 10. — № 1. — URL: <https://resources.today/PDF/21ECOR123.pdf> DOI: 10.15862/21ECOR123

For citation:

Abbasov A.Ya. Analysis of outsourcing development in Russia: problems and prospects. *Russian Journal of Resources, Conservation and Recycling*. 2023; 10(1): 21ECOR123. Available at: <https://resources.today/PDF/21ECOR123.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.) DOI: 10.15862/21ECOR123

УДК 336.6

Аббасов Аббас Яшар оглы

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия
«Финансовый» факультет
E-mail: Abbasov-20@mail.ru

Научный руководитель: **Боташева Людмила Хасановна**

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия
Доцент Департамента экономической безопасности и управления рисками
Кандидат экономических наук, доцент
E-mail: LNBotasheva@fa.ru

Анализ развития аутсорсинга в России: проблемы и перспективы

Аннотация. В научной работе автор анализирует состояние аутсорсинга в России и пути его развития. Наблюдается, по мнению автора, рост общих затрат на привлечение услуг со стороны и изменение доли в них тех или иных видов. Так, наблюдается рост популярности аудиторских услуг, услуг по подбору персонала и охранной деятельности. Остальные показатели остаются практически неизменными либо уменьшаются, что может быть связано с повышением предложения данных услуг и, соответственно, снижением цены на них. Автор отмечает, что аутсорсинг в России развивается, но не так интенсивно, как за рубежом. Российские предприниматели пришли к осознанию того, что аутсорсинг повышает эффективность деятельности и снижает издержки, что его использование выгодно, но есть ряд сдерживающих факторов, препятствующих его активному развитию. Автор отмечает, что существует ряд проблем, связанных с недостаточной осведомленностью предпринимателей о целях и преимуществах аутсорсинга, а также с психологическими особенностями россиян. Для совершенствования российской аутсорсинговой системы необходимо принимать меры, которые, помимо создания правовых основ применения аутсорсинга, должны включать повышение предпринимательской грамотности, подготовку квалифицированных специалистов по управлению аутсорсингом, а также создание единого информационного пространства для фирм, предоставляющих услуги аутсорсинга, и фирм, в них нуждающихся, для обеспечения эффективных коммуникаций. Проведение данных мероприятий даст толчок к дальнейшему развитию аутсорсинга в России, что приведет к росту ВВП, повышению качества производимой продукции, а также к усилению интеграции России в мировую экономическую систему и качественному экономическому росту.

Ключевые слова: аутсорсинг; управление; национальная экономика; распределение ресурсов; кризис; международные санкции; производственный сектор

Введение

Аутсорсинг является фактором, обеспечивающим конкурентоспособность организаций, повышающим их инновационную активность, а в масштабах государства — обеспечивающим экономический рост и привлечение иностранных инвестиций.

Актуальность изучаемой темы состоит в том, понимание места аутсорсинга в российской экономике сделает ее более конкурентоспособной и эффективной.

Цель данной работы состоит в том, чтобы, описав историю развития аутсорсинга в России, выявить, на каком этапе развития он находится на данный момент и какие препятствия тормозят его развитие.

Объектом научной исследовательской работы является аутсорсинг.

Предметом научной работы является аутсорсинг в российских реалиях, проблемы и пути их преодоления.

1. Методы и материалы

При написании данной научной работы были использованы следующие методы:

Для достижения указанной цели были поставлены следующие задачи:

1. Определить структуру и динамику рынка аутсорсинга в России, изучив статистические данные.
2. Определить проблемы и перспективы аутсорсинга в России.
3. Предложить пути решения проблем в развитии аутсорсинга в России при их наличии.

Исследование основывается на Гражданском и Трудовом Кодексах Российской Федерации, статистических базах Росстата, едином архиве экономических и статистических данных, а также научных концепциях российских и зарубежных авторов.

Сущность и процесс формирования аутсорсинга изучали в своих работах Садыкова Т.М. [1], Непомнящая Е.Р. [2], Годованый К.А., Колесников М.В. [3].

Аутсорсинг в России рассматривали такие исследователи, как Наконечная Т.В. [4], Папова Л.В., Катричева М.А. [5], Бирин Е.А., Рогуленко Т.М. [6].

Проблемы аутсорсинга в России выделяли Анофриков С.П., Игнатенко Д.А. [7], Крашенинникова К.Н. [8], Кремин А.Е. [9].

2. Результаты и обсуждения

Аутсорсинг — это управленческий инструмент, позволяющий повысить конкурентоспособность корпораций путем снижения издержек и сосредоточения производственных мощностей на профильных видах деятельности. В России в силу исторических особенностей аутсорсинг зародился гораздо позже, чем в остальном мире. Его появление было связано с переходом к рыночной экономике в середине 90-х гг. XX века. Механизм аутсорсинга начал распространяться и проникать в такие сферы, как финансовые и

учетные функции и кадровые услуги, а в ИТ-аутсорсинге началось развитие офшорного программирования. Эти факторы дали толчок развитию российского аутсорсинга и интеграции его в глобальную аутсорсинговую систему, однако нельзя отрицать, что темпы развития аутсорсинга в России оставались гораздо ниже, чем в зарубежных странах.

Также в начале 2000-х годов интерес к явлению аутсорсинга проснулся и у отечественного научного сообщества. Первая научная работа по данной теме датируется 2002 годом, а одним из наиболее значимых исследований стала докторская диссертация С.О. Календжяна «Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний», опубликованная в 2003 году. Он раскрыл понятие аутсорсинга как делегирования полномочий, проанализировал и дополнил определения, сформулированные различными научными деятелями и, что самое главное, уделил особое внимание развитию аутсорсинга в России: рассмотрел влияние пережитков СССР, описал первые попытки делегирования вспомогательных функций в российских нефтяных компаниях, предложил способы, которые подтолкнули бы российскую экономику к эффективному использованию системы аутсорсинга и, соответственно, рациональному распределению ресурсов [10].

Однако пик активизации перехода компаний на аутсорсинг произошел в 2008–2009 гг., а причиной этому стал мировой экономический кризис. Зарубежные предприятия под воздействием кризисных явлений повысили инсорсинговую активность (возврат производства из-за рубежа), но ситуация в России была противоположной. Топ-менеджмент отечественных компаний осознал, что в кризисных условиях необходимо оптимизировать затраты, в том числе связанные с непрофильной деятельностью предприятий. Прибегнуть к услугам фирм-аутсорсеров оказалось выгодней, нежели содержать собственные отделы по выполнению непрофильных функций, поэтому бизнес-процессы стали активно переводиться на аутсорсинг [11]. Одновременно с этим появилось несколько докторских диссертаций, посвященных теме аутсорсинга, что также свидетельствует об актуальности этого явления в обозначенный период времени.

В условиях кризиса 2008 года компании, предоставляющие услуги ИТ-аутсорсинга, объединились в некоммерческое партнерство «АСТРА» (ассоциация стратегического аутсорсинга). Аналитики признавали решение об объединении своевременным и перспективным с точки зрения повышения конкурентоспособности российского ИТ-аутсорсинга на международном рынке и повышения качества предоставляемых услуг. Создание «АСТРА» способствовало развитию и некому расширению российского рынка ИТ-аутсорсинга. Это явилось одной из причин того, что аутсорсинг в сфере информационных технологий в России развивается наиболее динамично по сравнению с остальными.

В 2010 году, по данным исследований компании E-xecutive, аутсорсинг в своей деятельности использовали 63 % российских предприятий. Более 60 % из них находилось в Москве, 11 % — в Санкт-Петербурге и лишь 25 % — в остальных городах России. Самыми популярными функциями для передачи на аутсорсинг у российских предприятий, согласно исследованиям «РБК Рейтинг», являлись «некритичные и неключевые»: физическая охрана, логистические функции, сфера обслуживания. Достаточно низкая степень использования аутсорсинга российскими предприятиями обусловлена в первую очередь тем, что крупные предприятия используют иные методы оптимизации производства (не всегда более эффективные), а малые и средние фирмы останавливает цена на услуги аутсорсеров.

До 2012 года официальная государственная статистика при анализе инновационной деятельности предприятий учитывала такую инновационную активность, как передача функций и бизнес-процессов стратегическому подрядчику (аутсорсинг). В период с 2007 по 2010 год динамика данного показателя выглядела так:

2011 г. — 26,6 % от общего количества предприятий;

2012 г. — 26,6 %;

2013 г. — 29,3 %;

2014 г. — 31,3 %.

Можно видеть, что рынок аутсорсинга развивался и спрос на данные услуги рос, но темы роста были достаточно низкими.

В настоящее время учет данного показателя органами государственной статистики не ведется, поэтому сложно сказать о точных числах. Еще одна причина этого — отсутствие в российском законодательстве понятия «договор аутсорсинга». Однако можно отследить структуру и динамику расходов фирм на услуги сторонних организаций (включают в себя не только услуги аутсорсеров) за период времени с 2017 по 2019 гг.

Наиболее популярным видом услуг сторонних фирм являются логистические услуги и транспортировка грузов, вневедомственная охрана и различные рекламные услуги [12]. Недостаток используемой базы данных состоит в том, что в данном исследовании не учитывается множество видов услуг аутсорсинга (бухгалтерский, расчет зарплат, прочих учетных функций, клининговые услуги, услуги общественного питания), в том числе в сфере информационных технологий, аутсорсинг которых является наиболее развитым на российском рынке.

На сегодняшний день наиболее популярными видами аутсорсинга в России являются следующие: ИТ-аутсорсинг и аутсорсинг некоторых бизнес-процессов (кадровое делопроизводство, бухгалтерские и учетные услуги), а также на аутсорсинг передаются различные вспомогательные процессы (клининг, общепит, охрана, курьерские услуги, логистические и транспортные услуги). Эти виды аутсорсинга прижились на российском рынке и демонстрируют тенденцию к росту [13]. Активному развитию ИТ-аутсорсинга способствуют кризисные явления в экономике, международные санкции, из-за которых может ставиться под угрозу информационная безопасность, а также стремление к импортозамещению в том числе в сфере информационных технологий. Аутсорсинг бухгалтерских и учетных процессов развивается благодаря изменениям в бухгалтерском и налоговом законодательстве, а также внедрению международных стандартов финансовой отчетности; но есть и сдерживающий фактор — передача учетных функций на аутсорсинг связана с серьезными рисками, поэтому удельный вес данного направления аутсорсинга в общей массе не так велик.

Говоря о других сферах применения аутсорсинга, нельзя не упомянуть производственный. К сожалению, в настоящее время в России все еще в недостаточной степени развит аутсорсинг производственных процессов: практически все они включены в структуру компаний, однако есть примеры выделения непрофильных отделов в компаниях различных масштабов. «Лукойл» и «Юкос» отделили свои цехи, занимающиеся бурением скважин, и теперь данные организации даже не имеют владельцев, связанных с первоначальными компаниями. Компания «ЛЮМО», занимающаяся производством оптических приборов, отказалась от самостоятельного производства печатных плат, обнаружив, что необходимо оборудовать полностью новый цех, чтоб преодолеть технологическое отставание.

Кадровый аутсорсинг в России также начал развиваться относительно недавно. Первыми кадровые аут-технологии стали использовать крупные автомобилестроительные компании, предприятия нефтегазовой отрасли и строительного бизнеса [14]. Наиболее востребованная технология на отечественном рынке — аутстаффинг (технология выведения персонала за штат в компанию-провайдер и дальнейшее предоставление по договору обычного лизинга). Но применение данной технологии оставляло работников в нестабильном положении и могло ставить их под угрозу (например, в случае вредного производства), так как нанимающая компания не несла за него никакой ответственности, а заемный труд никак не регулировался Трудовым кодексом Российской Федерации. Основная цель изменений — защита интересов работников: у принимающей компании стало больше ответственности за персонал. В связи с данными изменениями процедура заключения договоров аутстаффинга усложнилась, а некоторые компании лишились возможности их заключать. Но для таких компаний есть выход: договоры аутстаффинга можно переоформить на договоры аутсорсинга, в таком случае будет иметь место не аренда персонала, а аренда конкретных услуг.

В настоящее время в России нет достаточной основы для развития и повсеместного внедрения аутсорсинга. Рынок аутсорсинга в России развивается неравномерно: спросом пользуются вспомогательные услуги (клининг, охрана и др.), ИТ-аутсорсинг, рекламные, юридические и логистические услуги. Но есть области, развитые слабее: аутсорсинг основного и вспомогательного производства, передача на аутсорсинг функций расчета заработной платы и других областей бухгалтерского учета.

Гражданском кодексе РФ отсутствует понятие договора аутсорсинга. Фирмы могут либо заключать договоры возмездного оказания услуг, предусмотренные 39 Главой ГК РФ, либо, пользуясь статьей 421 ГК РФ о свободе договора, заключать не предусмотренные законодательством, но и не противоречащие ему договоры аутсорсинга. Но при заключении таких договоров и организации-заказчику, и организации-исполнителю необходимо учитывать множество нюансов, чтобы избежать судебных тяжб в случае неудачно сложившихся отношений аутсорсинга. Должны быть детально определены права и обязанности сторон, конкретный перечень операций, выполняемых сторонней организацией, установлены точные сроки документооборота и выполнения обязательств. Также необходимо обговаривать в диалоге ответственность сторон за невыполнение обязательств. Эти сложности возникают именно по причине того, что такой вид деятельности, как аутсорсинг, фактически не имеет правовой основы в России. Это, несомненно, останавливает предпринимателей от применения технологий аутсорсинга, так как к такому детальному и профессиональному уровню обсуждений условий договора готовы не все руководители.

Еще одна проблема развития российского аутсорсинга — психологические барьеры. Они состоят в том, что некоторые руководители и топ-менеджеры организаций считают передачу части функций сторонним фирмам необоснованной, невыгодной и влекущей за собой высокие риски. Руководство организаций не готово передавать внутреннюю информацию внешним исполнителям, даже если эта информация не является сверхсекретной. Также организации могут отказываться от внедрения технологий аутсорсинга, считая это невыгодным. Действительно, цены на услуги аутсорсеров могут быть не самыми низкими, но, как правило, содержание собственных отделов и модернизация используемых технологий оказываются гораздо затратней.

Проводить мероприятия, направленные на создание условий для активного развития аутсорсинга, необходимо потому, что его использование имеет ряд преимуществ:

1. Повышение качества выпускаемой продукции: специализация компаний на определенном бизнес-процессе ведет к улучшению качества и снижению цены в результате технологического развития.

2. Снижение издержек и экономия собственных ресурсов организаций: компаниям, использующим аутсорсинг, не приходится держать в штате сотрудников, выполняющих непрофильные функции.
3. Повышение производительности труда вследствие концентрации усилий профессионалов на профильном для них виде деятельности.
4. Доступ к передовым технологиям: при использовании услуг аутсорсеров организация получает их технологии, не тратясь на разработку. Это является огромным плюсом для малых и средних организаций, которые не имеют финансовых возможностей осуществлять инновационную деятельность.
5. Усовершенствование организации и управления производством на основе его реструктуризации и распределения вспомогательных функций между аутсорсерами.
6. Возможность интеграции хозяйствующих субъектов Российской Федерации в некоторые глобальные многосторонние проекты.
7. Выгода для государства в целом: внедрение технологий аутсорсинга ведет к становлению инновационной инфраструктуры, что обеспечивает качественный экономический рост; также некоторые виды аутсорсинга повышают прозрачность ведения бизнеса и, в частности, учетных процессов, а это может привлечь в экономику иностранных инвесторов.

Для дальнейшего развития в России аутсорсинга можно предложить следующие мероприятия:

1. Создание и развитие профессиональных аттестованных объединений аутсорсеров с внутренними правилами, кодексом и подлежащих обязательному лицензированию.
2. Создание единого информационного пространства в сфере аутсорсинга, что упростит поиск поставщиков и потребителей услуг.
3. Стимулирование развития аутсорсинга посредством предоставления налоговых льгот.
4. Подготовка квалифицированных специалистов по управлению аутсорсинговыми проектами, повышение осведомленности в этой сфере действующих предпринимателей.
5. Выделение государственной структуры, ответственной за развитие данного направления экономической деятельности.

Таким образом, использовать российский потенциал для развития аутсорсинга в полной мере можно и нужно с помощью комплекса мер, осуществляемым государством. В перспективе это приведет к качественному экономическому росту и благотворно повлияет на интеграцию России в мировую экономическую систему.

Выводы

В России аутсорсинг начал развиваться позже, чем во всем мире, в связи с поздним переходом от директивной экономики к рыночной. В настоящее время наиболее развитыми видами аутсорсинга в России являются: ИТ-аутсорсинг, аутсорсинг вспомогательных процессов, бухгалтерский и учетный, логистический и транспортный аутсорсинг. Передача сторонним организациям непосредственно производственных функций практикуется реже.

Российские предприниматели начали осознавать необходимость внедрения аутсорсинга в производство и его развитие. Об этом свидетельствуют и примеры деятельности различных компаний («Лукойл», «РЖД», «Сбербанк», «МТС»), и проведение международных форумов, посвященных аутсорсингу, и создание ассоциаций организаций-аутсорсеров (например, АСТРА). Российские ученые также уделяют данному явлению внимание в своих работах (Календжян, Михайлов, Ефимова). К сожалению, в России аутсорсинг не выделяется как отдельный вид деятельности, поэтому возникают сложности с рассмотрением конкретной статистики и определением точных цифр, характеризующих его использование, а также с определением его доли в структуре российского ВВП.

Главной проблемой развития аутсорсинга в России является практически полное отсутствие правовой базы, что влечет сложности при заключении договоров аутсорсинга как для фирмы-заказчика, так и для исполнителя. Отсюда следует необходимость дополнения законодательной базы документами, регулирующими аутсорсинговые отношения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Понятие и достоинства аутсорсинга в современных условиях цифровой экономики / Т.М. Садыкова, А.В. Никорюкин, О.Е. Ваганова, Н.А. Ефремова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. — 2019. — № 2(76). — С. 135–137. — EDN GBTBWC.
2. Непомнящая, Е.Р. Аутсорсинг как форма инновационного развития международного бизнеса / Е.Р. Непомнящая // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2020. — № 5-3(63). — С. 119–122. — DOI 10.24411/2411-0450-2020-10491. — EDN SQXITM.
3. Годованый, К.А. Технологический аутсорсинг как инструмент развития рынка операторских компаний / К.А. Годованый, М.В. Колесников // Известия Транссиба. — 2020. — № 3(43). — С. 97–107. — EDN SZFXIN.
4. О бухгалтерском аутсорсинге в России / Т.В. Наконечная, Д.А. Артемьева, А.А. Елизарьева, Н.В. Степанова // Бюллетень науки и практики. — 2020. — Т. 6, № 5. — С. 346–355. — DOI 10.33619/2414-2948/54/44. — EDN FNXVRC.
5. Папова, Л.В. Развитие аутсорсинга в России / Л.В. Папова, М.А. Катричева // Учетно-аналитическое обеспечение системы управления инновационной деятельностью: Материалы Международной научной конференции молодых ученых и преподавателей вузов, Краснодар, 20–22 декабря 2018 года. — Краснодар: Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, 2019. — С. 103–107. — EDN YUTXDN.
6. Бирина, Е.А. Инновационное развитие бизнеса в сфере аутсорсинга в России / Е.А. Бирина, Т.М. Рогуленко // Актуальные проблемы управления — 2019: Материалы 24-й международной научно-практической конференции, Москва, 19–20 декабря 2019 года. Том Выпуск 2. — Москва: Государственный университет управления, 2020. — С. 187–190. — EDN DNJYVH.
7. Анофриков, С.П. Проблемы и перспективы развития бухгалтерского аутсорсинга в России / С.П. Анофриков, Д.А. Игнатенко // SCIENCE AND EDUCATION: PROBLEMS AND INNOVATIONS: сборник статей Международной научно-практической конференции, Пенза, 30 июля 2019 года. — Пенза: "Наука и Просвещение" (ИП Гуляев Г.Ю.), 2019. — С. 99–103. — EDN STWGWP.

8. Крашенинникова, К.Н. Актуальные проблемы логистического аутсорсинга в России и перспективы его развития в электронной коммерции / К.Н. Крашенинникова // Россия — Азия — Африка — Латинская Америка: экономика взаимного доверия: Материалы X Евразийского экономического форума молодежи. В 3-х томах, Екатеринбург, 16–19 апреля 2019 года / Ответственные за выпуск Я.П. Силин, Р.В. Краснов, Е.Б. Дворядкина. Том 3. — Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2019. — С. 226–228. — EDN NYZHUQ.
9. Кремин, А.Е. Проблемы использования ИТ-аутсорсинга для экономики России / А.Е. Кремин // Научный вестник Южного института менеджмента. — 2019. — № 3(27). — С. 5–13. — DOI 10.31775/2305-3100-2019-3-5-13. — EDN TFHHPH.
10. Орлова, И.С. Аутсорсинг государственных услуг в системе социального обслуживания населения / И.С. Орлова, Г.М. Цинченко // Управленческое консультирование. — 2020. — № 12(144). — С. 140–148. — DOI 10.22394/1726-1139-2020-12-140-148. — EDN DLAXUP.
11. Иванова, А.А. Аутсорсинг в системе управления персоналом / А.А. Иванова // Аспирант. — 2021. — № 1(58). — С. 117–120. — EDN ZHBPQJ.
12. Skipworth H., Delbufalo E., Mena C. Logistics and procurement outsourcing in the healthcare sector: A comparative analysis // European Management Journal. — 2020. — Т. 38. — №. 3. — С. 518–532. Available at: https://www.researchgate.net/publication/340548019_Logistics_and_procurement_outsourcing_in_the_healthcare_sector_a_comparative_analysis_European_Management_Journal.
13. Karimi-Alaghehband F., Rivard S. IT outsourcing success: A dynamic capability-based model // The Journal of Strategic Information Systems. — 2020. — Т. 29. — № 1. — С. 101599. Available at: https://www.researchgate.net/publication/339402822_IT_outsourcing_success_A_dynamic_capability-based_model.
14. Ensslin L. et al. Management support model for information technology outsourcing // Journal of Global Information Management (JGIM). — 2020. — Т. 28. — № 3. — С. 123–147. Available at: <https://www.igi-global.com/gateway/article/full-text-html/252162>.

Abbasov Abbas Yashar ogly

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
E-mail: Abbasov-20@mail.ru

Academic adviser: **Botasheva Lyudmila Khasanovna**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
E-mail: LHBotasheva@fa.ru

Analysis of outsourcing development in Russia: problems and prospects

Abstract. In the scientific work, the author analyzes the state of outsourcing in Russia and the ways of its development. There is, according to the author, an increase in the total costs of attracting outside services and a change in the share of certain types in them. Thus, there is an increase in the popularity of audit services, recruitment services and security activities. Other indicators remain practically unchanged or decrease, which may be due to an increase in the supply of these services and, accordingly, a decrease in their prices. The author notes that outsourcing in Russia is developing, but not as intensively as abroad. Russian entrepreneurs have come to the realization that outsourcing increases efficiency and reduces costs, that its use is beneficial, but there are a number of constraints that prevent its active development. The author notes that there are a number of problems associated with insufficient awareness of entrepreneurs about the goals and benefits of outsourcing, as well as with the psychological characteristics of Russians. To improve the Russian outsourcing system, it is necessary to take measures that, in addition to creating the legal framework for the use of outsourcing, should include increasing entrepreneurial literacy, training qualified specialists in outsourcing management, as well as creating a single information space for firms providing outsourcing services and firms in need of them., to ensure effective communications. Carrying out these activities will give impetus to the further development of outsourcing in Russia, which will lead to GDP growth, improve the quality of products, as well as to strengthen Russia's integration into the global economic system and qualitative economic growth.

Keywords: outsourcing; management; national economy; distribution of resources; crisis; international sanctions; manufacturing sector