

Тожибаев О.О.

Докторант

Научный руководитель: Бекмирзаев М.А., к.э.н (PhD)

Наманганский государственный технический университет

Tojibaev O.O.

Doctoral student

Scientific supervisor: Bekmirzaev M.A., PhD

Namangan State Technical University

**РОЛЬ ИННОВАЦИОННЫХ АУТСОРСИНГОВЫХ УСЛУГ В
МИРОВОМ ОПЫТЕ И ВОЗМОЖНОСТИ ИХ ПРИМЕНЕНИЯ В
НАЦИОНАЛЬНОМ КОНТЕКСТЕ**

**THE ROLE OF INNOVATIVE OUTSOURCING SERVICES IN WORLD
EXPERIENCE AND THE POSSIBILITIES OF THEIR APPLICATION
IN THE NATIONAL CONTEXT**

Аннотация: В статье рассматривается международный опыт внедрения инновационного аутсорсинга, его влияние на глобальные бизнес-процессы и возможности применения в условиях Узбекистана. На основе анализа кейсов США, стран ЕС, Китая и Индии выявлены ключевые модели взаимодействия между клиентами и провайдерами. Рассматриваются глобальные тренды, включая ESG, цифровую трансформацию и коаутсорсинг, и предложены рекомендации по локализации передового опыта.

Ключевые слова: инновационный аутсорсинг, цифровая трансформация, экспорт услуг, коаутсорсинг, аутсорсинг в Узбекистане

Abstract: The article examines international experience in implementing innovative outsourcing, its impact on global business processes and the

possibilities of application in the context of Uzbekistan. Based on the analysis of cases in the USA, EU countries, China and India, key models of interaction between clients and providers are identified. Global trends, including ESG, digital transformation and co-outsourcing are considered, and recommendations for localizing best practices are offered.

Keywords: *innovative outsourcing, digital transformation, export of services, co-outsourcing, outsourcing in Uzbekistan*

В условиях современного стремительного развития технологий инновационный аутсорсинг стал одним из основных инструментов адаптации бизнес-среды к вызовам глобализации, цифровизации и изменениям структуры занятости. В одних странах этот механизм был внедрен как ответ на дефицит внутренних ресурсов, в других он формируется в рамках национальных стратегий стимулирования экспорта услуг, привлечения инвестиций и формирования инновационных экосистем.

Мировая практика показывает высокую степень разнообразия инновационных моделей аутсорсинга, что обусловлено различиями в уровне цифровой зрелости, институциональной среде, характере рыночных отношений и доступе к высококвалифицированным кадрам. Некоторые страны полагаются на государственное предоставление ИТ-услуг по запросу, другие же фокусируются на разработке уникальных цифровых решений с высокой добавленной стоимостью.

Интересно изучить, какие структурные, организационные и технологические подходы наиболее эффективны в разных странах, как выстраиваются отношения между клиентом и поставщиком, какие сектора бизнеса чаще всего передаются на аутсорсинг и какие уроки могут быть полезны для стран с развивающейся экосистемой аутсорсинга, в том числе и для Узбекистана.

В статье представлена общая и аналитическая информация о технологических решениях, бизнес-моделях и институциональных

условиях, способствующих успешному внедрению инновационного аутсорсинга в мировую экономику.

Для более полного анализа мирового опыта инновационного аутсорсинга рассмотрим общие цифры состояния мирового рынка инновационного аутсорсинга в 2020-2025 гг.

Годы	Общий рынок (ИТ+ВРО), млрд. \$	ИТ-аутсорсинг млрд. \$	ВРО млрд. \$
2020	-	-	232.3
2021		245,9	-
2022		261,9	261,9
2023		471.0	315.2
2024	672.7	744,6	302.6
2025	854.6	651,5	340,9

Из таблицы видно, что общий объем рынка в 2024 году составил 672,7 млрд долларов США, а к концу 2025 года прогнозируется, что этот показатель достигнет 854,6 млрд долларов США. В этой структуре рынка мы видим устойчивый рост показателей ИТ-аутсорсинга и аутсорсинга бизнес-процессов (ВРО), причем ИТ-аутсорсинг становится значимой частью рынка. Это также наглядно видно на графике ниже.



Инновационного аутсорсинга не ограничивается передачей рутинных процессов внешним провайдером, но также включает **передачу интеллектуально требовательных и высокотехнологичных процессов**. К технологическим функциям, требующим интеллектуального потенциала и отличающимся высокой сложностью, относятся создание и поддержка ИТ-продуктов, анализ больших объемов данных (Big Data), проектирование цифровых платформ, машинное обучение и искусственный интеллект, управление цифровыми цепочками поставок, создание пользовательских интерфейсов (UI/UX), а также кибербезопасность как услуга (Security-as-a-Service). Таким образом, современная среда привела к появлению таких направлений аутсорсинга, как инновационный и кооперативный.

В рамках изучения мирового опыта были выявлены мировые тенденции инновационного аутсорсинга (тенденции, затрагивающие различные аспекты жизни, экономики, культуры и технологий). Ниже мы представляем эти тенденции в виде аналитической таблицы.

Тенденции	Состав и действие
Цифровая трансформация	Более 70% мировых компаний передают на аутсорсинг цифровые функции, включая ИИ, облачные решения и практики DevOps.
Переход к моделям, основанным на Value (ценностно-ориентированным)	Клиенты требуют не только обслуживания, но и ключевых показателей эффективности, инноваций и решений проблем.
Рост распределенной занятости	Удаленная работа и гибкие контракты также расширяют возможности аутсорсинга для новых профессий, таких как дизайнеры, специалисты по обработке данных и программисты.
Аутсорсинг как элемент ESG (экологическое, социальное и корпоративное управление)	Многие компании переходят на процессы, обеспечивающие экологическую чистоту и устойчивость в рамках политик ЦУР и ESG.

Если остановиться на аналитических данных в таблице выше более подробно, то следует более подробно рассмотреть мировые тенденции, которые показывают современный облик инновационного аутсорсинга, который выражается не только в технологических терминах, но и в сложных изменениях логики и последовательности взаимодействий заказчика и подрядчика на этапе разработки. В отличие от традиционных моделей, которые фокусировались на стандартных операциях для снижения издержек, современные стратегии аутсорсинга стали частью долгосрочного инновационного развития компаний и отрасли в целом. При этом одним из наиболее значимых мировых трендов инновационного аутсорсинга является **тенденция смещения внимания с экономии затрат на инновационные ценности**, а это значит, что если раньше основным мотивом аутсорсинга была экономия (особенно в части персонала и инфраструктуры), то сегодня главным фактором становится своевременное внедрение инноваций. Клиент ищет не только внешнего подрядчика, но и технологического партнера, способного внедрять новые идеи, решения и методы. Это особенно актуально в отраслях, где важна скорость внедрения инноваций — IT, FinTech, маркетинг, телекоммуникации. В русле этой мировой тенденции мы рассматриваем **тенденцию увеличения спроса на аутсорсинг высоких технологий (High-End ITO)**. Во всем мире увеличивается доля аутсорсинга, связанного с развитием искусственного интеллекта, аналитики больших данных, блокчейна, практик DevOps, облачной архитектуры и кибербезопасности. Особенно это заметно в США, Израиле и Евросоюзе, где компании передают на аутсорсинг сложные научные процессы, требующие высокой квалификации. Еще одна мировая тенденция, которую мы рассмотрели в обобщенном виде, — **это тенденция расширения спектра функций аутсорсинга**. Если в 2000-х годах основной упор делался на ИТ-поддержку, бухгалтерию и колл-центры, то сегодня функции аутсорсинга расширились и включают аналитику, маркетинг, UX/UI-дизайн, создание цифровых продуктов,

проверку гипотез и даже процессы НИОКР. В данном случае мы наблюдаем зарождение новой концепции «инновационного ко-аутсорсинга» (innovative hamoutsourcing), которая предполагает не только издателя в качестве исполнителя, но и кооперацию. Продолжая анализировать мировые тенденции, остановимся на **тенденции географического перераспределения ресурсов**, которая отражает глобализацию мира . Многие компании предпочитают переходить от модели «один аутсорсер в одной стране» к модели глобально распределенных команд. Например, разработка создается в Польше, тестирование проводится на Филиппинах, дизайн пользовательского интерфейса разрабатывается в Бразилии, а стратегический менеджмент — в США. Это повышает устойчивость и стойкость бизнеса к рискам, особенно в условиях политической и экономической нестабильности в определенных регионах. В рамках фокусировки на экологических и социальных процессах **наметилась тенденция к интеграции ESG и устойчивости в затраты на аутсорсинг** . Многие крупные корпорации в Евросоюзе и США включили экологическую, социальную и корпоративную устойчивость в свои критерии выбора партнеров по аутсорсингу. Это требует от подрядчиков соблюдения экологических стандартов, обеспечения социальной ответственности, прозрачности и конфиденциальности персональных данных. **Влияние пандемии COVID-19 и тенденция к удаленной работе** . Как мы все знаем, период пандемии ускорил массовую информатизацию бизнеса, и как следствие, спрос на аутсорсинг многократно вырос по сравнению с доковидным периодом. Компании, которые ранее к нему не прибегали, начали активно передавать задачи из HR в управление клиентской базой, которые выполняются удаленно, внешним провайдерам. Это, в свою очередь, привело к расширению рынка, в основном в регионах страны с дешевой рабочей силой, и росту количества мелких аутсорсинг-провайдеров. В результате ускорения многих повторяющихся процессов появилась еще одна

тенденция — тенденция автоматизации процессов с использованием RPA и AI . Вместо сотен и даже тысяч повторяющихся и утомительных процессов, выполняемых альтернативными системами, инновационный аутсорсинг упростил процессы с использованием технологий робототехники (RPA) и искусственного интеллекта. Это привело к созданию новой гибридной модели — модели «человек + AI», которая предполагает обработку определенных частей задач с помощью алгоритмов и частичное их выполнение удаленно командой людей. В то же время, когда идет процесс оцифровки всех аспектов, наблюдается тенденция повышения требований к безопасности и конфиденциальности , в том числе и к обеспечению информационной безопасности . Как известно, риск кибератак и утечки данных увеличивается по мере увеличения объема передачи цифровых данных. В ответ многие страны (в основном Евросоюз и США) вводят новые правила (GDPR, HIPAA, ISO 27001 и т. д.), которые требуют от поставщиков аутсорсинга соблюдения строгих стандартов. Это приводит к повышению спроса на поставщиков услуг кибербезопасности и аутсорсинга, сертифицированных по международным стандартам.

Таким образом, мировые тенденции в области инновационного аутсорсинга свидетельствуют о глубоком изменении его роли в мировой экономике. Он все чаще воспринимается как механизм совместного создания большего количества инноваций, связанного с простой передачей меньшего количества функций. Для стран с формирующимся рынком, таких как Узбекистан, это открывает новые возможности для адаптации передовых международных практик, формирования конкурентоспособной экспортной модели, стимулирования цифровизации малого и среднего бизнеса.

Статистические данные подтверждают, что основными драйверами мирового рынка инноваций являются страны Азии, особенно Китай,

Индия, а также страны Юго-Восточной Азии, особенно Сингапур. Это означает, что у Узбекистана есть возможность присоединиться к этой глобальной цепочке.

Изучение передового международного опыта внедрения инновационного аутсорсинга, особенно государственной поддержки цифровой экономики, малого бизнеса и ИТ-инфраструктуры, актуально для активно развивающегося Узбекистана. Однако простое копирование зарубежных моделей не всегда эффективно — важно учитывать национальные особенности, институциональную зрелость и готовность рынка. С этой точки зрения задача адаптации международного опыта заключается в грамотной локализации передового опыта с учетом реальных условий страны.

Для применения международного опыта на практике необходимо изучить имеющийся потенциал в сфере инновационного аутсорсинга в Узбекистане. Узбекистан имеет ряд стратегических преимуществ, которые создают необходимые условия для успешной адаптации международного опыта. Эти преимущества

географическое положение - возможность работать с Европой и Азией (особенно в сфере ИТ и ВРО услуг),

молодой и технологически активный население - более 60% населения составляет молодежь в возрасте до 30 лет,

Активное развитие ИТ-сектора посредством таких институтов, как ИТ-парк, Цифровой город, Технопарк, Инновационный центр Мирзо Улугбека ,

Правительственные инициативы включают программу «Цифровой Узбекистан 2030», поддержку стартапов и налоговые льготы для ИТ-компаний.

В последующих разделах данной исследовательской работы мы рассмотрим перечисленные ниже стратегические преимущества во взаимосвязи друг с другом и рассмотрим методы их эффективного и рационального использования при организации и развитии инновационного аутсорсинга. В качестве результата и эффекта социально-экономических, финансово-экономических и нормативно-правовых реформ, реализованных и реализуемых в Узбекистане, можно привести следующие примеры первых шагов по формированию экосистемы регионального аутсорсинга и предложения ИТ-услуг.

Инициатор/Организатор	Функция и важность
Парк собак Узбекистана i	Предоставляются налоговые льготы и поддержка экспорта Технопарк
«MyID», «EPGU» и другие .	Развитие цифровых государственных услуг с участием местных сообществ
Стартап-ускоритель	Поддержка молодых команд и аутсорсинговые решения
Узинфоком, Технопарк	Авторитет в сфере государственных и частных ИТ
ИТ-студии и фрилансеры	Цифровые решения для малого бизнеса путем аутсорсинга

Бизнес-процессы в Узбекистане, которые мы все наблюдаем, показывают, что формирование экосистемы аутсорсинга находится на начальном этапе. Однако уже на данном этапе можно четко выделить ряд инициатив и институтов, которые в будущем послужат основой для масштабного развития инновационного аутсорсинга. Эти инициативы отражают стремление государства к цифровизации экономики, поддержке малого бизнеса, стимулированию экспортного потенциала в сфере интеллектуальных услуг.

Все вышеперечисленные случаи доказывают, что инновационный аутсорсинг может стать источником технологического суверенитета и экспортной устойчивости государства, если он будет разумно поддерживаться государством и специалисты будут подготовлены на должном уровне.

Использованные источники:

1. Gartner. (2023). *Market Share Analysis: IT Services, Worldwide*. Retrieved from www.gartner.com
2. Statista. (2024). *Global IT Outsourcing Market Revenue*. Retrieved from www.statista.com
3. Deloitte. (2023). *2023 Global Outsourcing Survey*. Deloitte Insights. Retrieved from www2.deloitte.com
4. McKinsey & Company. (2022). *The future of outsourcing: Innovation, agility and transformation*. Retrieved from www.mckinsey.com
5. Mordor Intelligence. (2024). *Outsourcing Market Size & Share Analysis – Growth Trends and Forecasts (2024–2029)*. Retrieved from www.mordorintelligence.com
6. World Bank. (2023). *ICT Service Exports by Country (current US\$)*. World Bank Open Data. Retrieved from data.worldbank.org
7. Grand View Research. (2024). *Business Process Outsourcing Market Size Report*. Retrieved from www.grandviewresearch.com
8. SumatoSoft. (2023). *IT Outsourcing Statistics and Market Trends*. Retrieved from www.sumatsoft.com
9. Ministry of Digital Technologies of Uzbekistan. (2023). *Цифровой Узбекистан – 2030*. Официальные документы.
10. IT-Park Uzbekistan. (2023). *Годовой отчёт о деятельности резидентов*. Retrieved from www.it-park.uz
11. Uzinfocom. (2023). *Примеры внедрённых решений в госуслугах*. Retrieved from www.uzinfocom.uz
12. Центр развития цифровых технологий. (2024). *Цифровая трансформация МСБ в Узбекистане*. Ташкент.
13. Freelancer platforms overview (Upwork, Fiverr, Toptal). (2023). *How SMBs use freelance outsourcing*. Internal report. Retrieved from www.upwork.com, www.fiverr.com
14. OECD. (2022). *Digital Transformation of SMEs*. Paris: OECD Publishing.
15. Elram, L., & Tate, W. (2013). *Innovation and outsourcing: the new paradigm*. *Journal of Supply Chain Management*, 49(4), 14–21.