

Лёвкина А.С.

Донецкий национальный университет экономики и торговли
имени М. Туган-Барановского

Цифровизация аутсорсинга закупок в Российской Федерации: реалии и перспективы

Аннотация. В статье исследуются особенности и направления цифровизации аутсорсинга закупок в Российской Федерации в условиях трансформации экономических и институциональных факторов. Рассматриваются теоретические основы аутсорсинга закупочной деятельности, ключевые цифровые технологии и специфика их внедрения в российской практике. Проанализированы эффекты цифровой трансформации, включая повышение прозрачности, управляемости и эффективности закупочных процессов, а также выявлены ограничения, связанные с уровнем цифровой зрелости организаций, нормативно-правовой средой и кадровыми факторами. На основе анализа корпоративных кейсов определены перспективы развития цифрового аутсорсинга закупок, включая формирование экосистем, внедрение искусственного интеллекта, роботизацию процессов и интеграцию ESG-принципов в стратегическое управление закупочной деятельностью в долгосрочной перспективе цифровой экономики России и корпоративного развития компаний отраслей.

Ключевые слова: цифровизация, аутсорсинг закупок, закупочная деятельность, цифровые платформы, искусственный интеллект, роботизация бизнес-процессов, ESG-принципы, цепи поставок, цифровая экономика.

Levkina A. S.

Donetsk National University of Economics and Trade
named after M. Tugan-Baranovsky

Digitalization of procurement outsourcing in the Russian Federation: realities and prospects

Annotation. The article examines the features and directions of procurement outsourcing digitalization in the Russian Federation amid the transformation of economic and institutional factors. The theoretical foundations of procurement outsourcing, key digital technologies, and the specifics of their implementation in Russian practice are considered. The effects of digital transformation are analyzed, including increased transparency, manageability, and efficiency of procurement processes, as well as identified limitations related to organizational digital maturity, the regulatory environment, and human capital factors. Based on the analysis of corporate case studies, the prospects for the development of digital procurement outsourcing are determined, including ecosystem formation, artificial intelligence adoption, process automation, and the integration of ESG principles into the strategic management of procurement activities in the long-term perspective of Russia's digital economy and corporate sector development.

Keywords: digitalization, procurement outsourcing, procurement activity, digital platforms, artificial intelligence, robotic process automation, ESG principles, supply chains, digital economy.

Современный этап развития цивилизации характеризуется стремительной цифровизацией всех сфер общественной жизни. Трансформация экономических отношений под влиянием цифровых технологий формирует принципиально новую парадигму хозяйствования, где ключевым фактором эффективности становится

способность интегрировать инновационные решения в бизнес-процессы. Цифровизация в аутсорсинге закупок представляет собой интеграцию цифровых технологий в процессе передачи закупочных функций внешним организациям, имеющим соответствующую специализацию. Это позволяет автоматизировать рутинные операции, повысить прозрачность и управляемость процессов, а также осуществлять аналитическую оценку закупочных решений.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью анализа, систематизации влияния цифровых технологий на модель аутсорсинга закупок и оценки их эффективности в современных экономических условиях.

Целью настоящей статьи является исследование сущности цифровизации в аутсорсинге закупок, выявление ее ключевых преимуществ и ограничений, а также определение перспектив дальнейшего развития цифровых форм организации аутсорсинга закупочной деятельности.

В работе использованы методы системного анализа, сравнительного анализа и синтеза. Для изучения теоретических аспектов аутсорсинга закупок применялся метод анализа научных публикаций, законодательных и корпоративных документов. Проанализированы описательные и качественно зафиксированные эффекты цифровой трансформации, представленные в открытых научных и корпоративных источниках. Российская практика цифровизации закупочной деятельности исследована на основе обзора современных электронных систем закупок, цифровых платформ, инструментов аналитики, искусственного интеллекта и роботизации бизнес-процессов (RPA).

Анализ проводился с учетом институциональных особенностей российской экономики, уровня цифровой зрелости организаций, а также ограничений законодательного и нормативного характера. Основное внимание уделялось выявлению преимуществ, рисков и ограничений цифровизации аутсорсинга закупок, а также перспектив развития на период 2026–2030 годов.

Научная новизна исследования заключается в систематизации направлений цифровизации аутсорсинга закупок с учетом институциональных ограничений российской экономики и практики применения аутсорсинговых моделей. В отличие от существующих работ, ориентированных преимущественно на цифровизацию закупочной деятельности в целом, в статье акцентировано внимание на специфике цифровой трансформации именно аутсорсинга закупок, а также обобщены эффекты и ограничения внедрения цифровых инструментов на основе анализа российских корпоративных кейсов. Полученные выводы могут быть использованы при разработке и корректировке моделей организации аутсорсинга закупочных функций в условиях цифровой экономики.

Теоретические аспекты аутсорсинга закупок

Не вдаваясь в тонкости определений, в этой статье под «аутсорсингом закупок» будет пониматься передача функций по обеспечению организации материально-техническими ресурсами специализированным внешним исполнителям. В российской практике аутсорсинг закупок получил развитие как в частном, так и в государственном секторах экономики. Передача закупочных функций специализированным внешним организациям используется, прежде всего, крупными корпоративными структурами, холдингами и компаниями с территориально распределенной сетью подразделений. В рамках данной модели компании-заказчики стремятся сосредоточиться на ключевых компетенциях, передавая вспомогательные или операционно сложные процессы профессиональным провайдером услуг-аутсорсерам. Основными мотивами применения аутсорсинга выступают оптимизация затрат, стандартизация процедур и снижение операционных рисков. Теоретической основой аутсорсинга закупок выступают концепции транзакционных издержек, ресурсного подхода и стратегического управления цепями поставок. В условиях цифровой экономики данные концепции дополняются положениями теории цифровых платформ и экосистем, в рамках которых аутсорсинговые компании выступают не только исполнителями, но и интеграторами закупочных процессов.

Следует отметить, что в отличие от зарубежной практики, в Российской Федерации аутсорсинг закупок зачастую носит смешанный характер, сочетая элементы операционного и стратегического управления, что обусловлено уровнем цифровой зрелости компаний-заказчиков и особенностями институциональной среды.

Цифровые технологии в российском аутсорсинге закупок

В российской практике аутсорсинга закупок цифровые технологии обеспечивают возможность централизованного управления закупками, что реализовано благодаря электронным системам. Электронные системы управления закупками позволяют формировать и обрабатывать заказы, вести договорную работу и контролировать исполнение обязательств, что обеспечивает соответствие корпоративным регламентам, требованиям заказчиков и в целом законодательства, а также дает возможность обслуживать одновременно большое количество клиентов.

Формирование цифровых закупочных платформ способствует созданию единого информационного пространства между заказчиком и аутсорсинговым провайдером, что позволяет повысить уровень управляемости и контролируемости закупочной деятельности. Использование инструментов продвинутой аналитики и предиктивного моделирования снижает влияние внешних рисков, связанных с нестабильностью поставок, колебаниями цен и геополитическими факторами. Применение данных инструментов, основанных на обработке больших данных, особенно важно для российских организаций, так как наблюдается нестабильная внешнеэкономическая среда, ограничения доступа к зарубежным рынкам, возникает необходимость перестройки, диверсификации, усиления контроля цепей поставок и постоянный поиск новых поставщиков с наиболее выгодными условиями. В вышеперечисленных условиях цифровой аутсорсинг закупок выполняет функцию адаптивного механизма, обеспечивающего устойчивость цепочек поставок и повышение конкурентоспособности организаций.

Существенное значение в закупочном процессе приобретает развитие технологий искусственного интеллекта, обеспечивающих прогнозирование спроса, интеллектуальную обработку больших массивов данных и поддержку управленческих решений в условиях неопределенности. Искусственный интеллект применяется для автоматического подбора поставщиков, выявления аномалий и оптимизации условий контрактов.

Роботизация бизнес-процессов (RPA) позволяет автоматизировать рутинные операции, например, обработка заказов и счетов.

Однако, внедрение искусственного интеллекта и RPA в российской практике носит постепенный характер и требует адаптации национального законодательства и корпоративных стандартов.

Подытоживая вышесказанное можно отметить, что цифровые технологии формируют основу для перехода от традиционного аутсорсинга к интеллектуальным цифровым сервисам в сфере закупок.

Эффекты и ограничения цифровизации аутсорсинга закупок

Переход на цифровые технологии при аутсорсинге закупочных процессов обеспечивает экономию на операционных расходах, более прозрачное и качественное принятие управленческих решений, стандартизацию процедур и снижение влияния человеческого фактора.

С другой стороны, существенными ограничениями цифровизации являются: недостаточный уровень цифровой зрелости организаций, дефицит квалифицированных кадров, высокие требования к информационной безопасности, несовершенство нормативно-правовой базы. Для российских компаний дополнительными ограничивающими факторами являются необходимость наличия гарантий надежности разработанных цифровых систем в долгосрочной перспективе и обеспечение независимости от зарубежных технологий.

Приведем примеры внедрения цифровых решений в сфере аутсорсинга в таблице 1. Следует отметить, что приведённые примеры внедрения цифровых решений носят

иллюстративный характер и основаны на открытых корпоративных и отраслевых источниках, что не предполагает их статистической репрезентативности, но позволяет выявить основные направления и эффекты цифровизации аутсорсинга закупок в российской практике.

Таблица 1 — Примеры внедрения цифровых решений в сфере аутсорсинга закупок

№	Компания	Формат	Цифровое решение	Процесс	Подтверждённый эффект
1	IBS Advanced Outsourcing → Atlas Copco (РФ)	Внешний аутсорсинг закупок	Веб-портал Procure-to-Pay, инструменты аналитики	Procure-to-Pay	Обеспечена полная регистрация закупочных заявок; с момента запуска обработано более 1000 обращений
2	Северсталь-ЦЕС	ОЦО / сервисная модель	CRM <i>Creatio</i> , low-code-платформа	Обработка закупочных запросов	Отмечено сокращение сроков подготовки и согласования коммерческих предложений
3	Kellogg Russia	Аутсорсинг закупочной документации	Электронный документооборот	Сопровождение документооборота	Зафиксировано снижение стоимости подготовки пакета закупочных документов

Источник: составлено автором на основе [9–11].

Проведенный анализ данных, позволяет сделать вывод о наличии положительных эффектов цифровизации аутсорсинга закупок, проявляющихся в повышении управляемости процессов и сокращении временных затрат, при одновременном сохранении институциональных и технологических ограничений.

Перспективы развития цифровизации аутсорсинга закупок

В среднесрочной перспективе (2026–2030 гг.) ожидается переход от локальной автоматизации функций к созданию сквозных цифровых экосистем закупок, где аутсорсинговые провайдеры будут выполнять не только операционные, но и аналитические и стратегические функции.

Технологии искусственного интеллекта, распределенных реестров и интернета вещей могут способствовать минимизации участия человека в стандартных операциях, а роль специалистов сместится к стратегическому контролю и управлению исключительными ситуациями.

Одним из ключевых направлений станет объединение цифровой и ESG-трансформации в единый процесс, который позволит добиться наиболее значимых результатов в области повышения операционной эффективности и достижения целей устойчивого развития. Ожидаемый результат от такого объединения -это повышение прозрачности цепочек поставок, контроль экологических и социальных показателей поставщиков и обеспечение соответствия корпоративным и международным стандартам устойчивого развития [8]. В результате аутсорсинг закупок будет продолжать

трансформироваться из инструмента операционной оптимизации в элемент стратегического управления.

Результаты исследования показывают, что цифровизация аутсорсинга закупок является ключевым фактором повышения эффективности и устойчивости российских компаний. Она позволяет интегрировать операционные, аналитические и стратегические функции закупочной деятельности, создавая условия для формирования конкурентоспособных цифровых экосистем.

Одновременно необходимо учитывать институциональные и законодательные особенности России, дефицит цифровых навыков у специалистов и вопросы информационной безопасности.

Перспективы развития включают создание сквозных цифровых экосистем закупок, интеграцию цифровизации и ESG-принципов, переход к интеллектуальным автономным системам, что позволит аутсорсингу закупок стать инструментом стратегического управления и долгосрочной устойчивости бизнеса.

Список источников

1.Белокрылова О. С., Мельников В. В. Развитие технологий и цифровизация публичных закупок в России: эмпирическое исследование // Terra Economicus. 2025. Т. 23, № 2. С. 92–106. DOI: 10.18522/2073-6606-2025-23-2-92-106.

2. Решение на базе ИИ для подбора аналогов закупаемых материалов [Электронный ресурс] // Северсталь. Эксперт. URL: <https://vmeste.severstal.com/expert/tezisy-vebinara-reshenie-na-baze-ii-dlya-podbor-a-analogov-zakupaemykh-materialov/> (дата обращения: 10.01.2026).

3. Цифровые технологии в логистике и управлении цепями поставок: аналитический обзор / В. В. Дыбская, В. И. Сергеев, Н. Н. Лычкина [и др.] ; под общ. и науч. ред. В. И. Сергеева ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2020. — 190 с. ISBN 978-5-7598-2348-3.

4.Bughin J., Hazan E., Ramaswamy S. et al. Artificial intelligence: The next digital frontier? — McKinsey Global Institute, 2022. — 75 p.

5. Kazantsev D. A., Dohnal P., Dohnal Jr. P. Using artificial intelligence for competitive procurements: legal regulation issues // Journal of Public Procurement. 2023. Vol. 23, No. 1. P. 45–61.

6.Procurement system [Electronic resource] // Gazprom Sustainability Report 2022. URL: <https://sustainability.gazpromreport.ru/2022/about-gazprom/procurement-system/> (дата обращения: 10.01.2026).

7. SaluteRPA : digital robotic process automation platform [Electronic resource] / PJSC Sberbank. URL: <https://developers.sber.ru/portal/products/saluterpa> (дата обращения: 10.01.2026).

8. Yang Y. Why digital transformation and ESG go hand in hand // World Economic Forum. 2023. Jan. URL: <https://www.weforum.org/stories/2023/01/digital-transformation-new-it-esg-davos-23/> (дата обращения: 10.01.2026).

9.IBS Advanced Outsourcing. Кейс Atlas Copco: аутсорсинг закупок и внедрение Procure-to-Pay-портала [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://ibs.ru> (дата обращения: 10.01.2026).

10.Северсталь-ЦЕС. Цифровая трансформация сервисных функций и сопровождение закупочной деятельности [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://severstal.com> (дата обращения: 10.01.2026).

11.Kellogg Russia. Практика аутсорсинга закупочной документации и внедрения электронного документооборота [Электронный ресурс]. — Профильные деловые/отраслевые публикации. — Режим доступа: материалы специализированных медиа (дата обращения: 10.01.2026).

Сведения об авторе

Лёвкина А.С., аспирант ФГОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени М. Туган-Барановского», Донецк, Россия

Information about the author

Levkina A. S., graduate student, Donetsk National University of Economics and Trade named after M. Tugan-Baranovsky, Donetsk, Russia