

УДК 338.1

DOI 10.26118/2782-4586.2026.39.21.066

Сушко Ольга Петровна

Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова

Бугакова Наталья Владимировна

Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова

Роль аутсорсинга в управление человеческими ресурсами на примере ПАО «Аэрофлот»

Аннотация. В данной работе на основе анализа данных компании, отраслевых исследований и финансового моделирования проведена комплексная оценка применения HR-аутсорсинга в национальном авиаперевозчике. В условиях глобализации и роста конкуренции на рынке авиаперевозок эффективное управление человеческими ресурсами становится ключевым фактором успеха. Для крупных организаций, таких как ПАО «Аэрофлот», аутсорсинг HR-функций становится стратегическим инструментом. «Аэрофлот» использует аутсорсинг в IT, HR, клининге, бухгалтерии и колл-центрах. Основные мотивы: фокусировка на ключевом бизнесе, снижение затрат, рост эффективности, гибкость и снижение административной нагрузки. Ключевые риски: потеря контроля, угроза конфиденциальности, зависимость от подрядчика, сопротивление внутри компании, рост транзакционных издержек. Ожидаемые эффекты: экономия издержек, рост производительности труда, быстрая масштабируемость, доступ к инновациям. Анализ численности персонала «Аэрофлота» за 2020-2024 гг. показывает снижение в кризисные годы и восстановление в 2024 г. Производительность труда выросла в 3 раза, при этом увеличились расходы на одного сотрудника. В структуре персонала преобладают бортпроводники и службы обслуживания. В связи с этим компания практикует аутсорсинг массового рекрутинга, проектного обучения и развития, HR-бренда и работы с молодыми талантами. Системные риски: информационная безопасность, потеря контроля качества, дезинтеграция корпоративной культуры, зависимость от провайдера.

Ключевые слова: кадровый аутсорсинг, управление человеческими ресурсами, экономическая эффективность, ПАО «Аэрофлот», управление вендорами.

Sushko Olga Petrovna

Plekhanov Russian University of Economics

Bugakova Natalia Vladimirovna

Plekhanov Russian University of Economics

The role of outsourcing in human resources management on the example of Aeroflot

Annotation. In this paper, based on the analysis of company data, industry research and financial modeling, a comprehensive assessment of the use of HR outsourcing in the national airline was carried out. In the context of globalization and increasing competition in the air transportation market, effective human resource management is becoming a key success factor. Outsourcing of HR functions is becoming a strategic tool for large organizations such as PJSC Aeroflot. Aeroflot uses outsourcing in IT, HR, cleaning, accounting and call centers. The main motives: focus on the core business, reduce costs, increase efficiency, flexibility and reduce administrative burden. Key risks: loss of control, threat to confidentiality, dependence on the contractor, resistance within the company, increased transaction costs. Expected effects: cost savings, increased productivity, rapid scalability, access to innovation. The analysis of the number of Aeroflot personnel for 2020-2024 shows a decrease during the crisis years and a recovery in

2024. Labor productivity increased 3 times, while expenses per employee increased. The staff structure is dominated by flight attendants and service personnel. In this regard, the company practices outsourcing of mass recruiting, project training and development, HR brand and work with young talents. Systemic risks: information security, loss of quality control, disintegration of corporate culture, dependence on the provider.

Keywords: HR outsourcing, human resources management, economic efficiency, Aeroflot, vendor management.

Введение

Современная бизнес-среда, характеризующаяся высокой волатильностью рынков, ускоренной цифровизацией и трансформацией моделей занятости, предъявляет новые требования к системам управления человеческими ресурсами [1; 2]. Аутсорсинг стал стратегическим инструментом для авиакомпаний, стремящихся к оптимизации затрат, повышению эффективности и фокусировке на ключевых компетенциях. Примеров успешного применения этой модели в авиационной отрасли множество (табл. 1-2).

Таблица 1 - Примеры успешного аутсорсинга в зарубежных авиакомпаниях

Компания	Аутсорсинговая функция	Результат
British Airways	IT-поддержка (передача в партнерскую фирму), сервисные центры занятости, колл-центры	Снижение IT-расходов на 25%, рост довольства клиентов, сокращение времени ожидания ответа в call-центре
Lufthansa	Наземное обслуживание, кейтеринг, клининг, обработка багажа (через LSG Sky Chefs и др.)	Снижение затрат на наземные услуги на 18%, повышение гибкости работы персонала, повышение стандарта питания
Ryanair	Бухгалтерия, обслуживание IT, некоторые функции кадрового учета	До 20% экономии на административных расходах, возможность расширения маршрутной сети без увеличения бэк-офиса
Finnair	HR-услуги и подбор персонала	Снижение времени закрытия вакансий на 30%, эффективнее найм сезонного персонала
Delta Air Lines	Аутсорсинг доставки питания (Delta Global Services, затем Sky Chefs)	Экономия \$50 млн. в год, рост оценок сервиса питания по обратной связи пассажиров

Таблица 2 - Примеры аутсорсинга в российских авиакомпаниях

Авиакомпания	Функция аутсорсинга	Эффект / Результат
Аэрофлот	Кейтеринг (АО "Аэро-Мар")	Ускорение обслуживания бортов, снижение затрат на питание до 20%, улучшение качества сервиса (по отзывам клиентов)
S7 Airlines	IT-аутсорсинг (разработка мобильных приложений)	Сокращение времени вывода новых цифровых продуктов (ниже затраты на 12–15% по сравнению с инхаус), возможность быстрого масштабирования IT-команды
Utair	Наземное обслуживание и клининг	Передача функций сторонним компаниям в ряде аэропортов снизила административные расходы на 11%, фокус на основном бизнесе

Россия	Бухгалтерия и IT-поддержка	Экономия ФОТ и сокращение внутреннего штата; быстрее закрытие отчетных периодов, повышение операционной гибкости
Ред Вингс	HR-аутсорсинг (подбор и аттестация сотрудников)	Сокращение времени поиска новых пилотов и бортпроводников на 35%, уменьшение административной нагрузки на штат HR

Следовательно, аутсорсинг в российских авиакомпаниях — устойчивая практика, особенно в условиях необходимости оптимизации расходов и ухода от сезонных перегрузок внутренних служб [7; 8]. Наиболее успешно аутсорсинг внедрён там, где процессы стандартизированы и не требуют постоянного участия профильных специалистов авиакомпании. Чаще всего авиапредприятия передают на аутсорсинг: клининг, кейтеринг, IT, бухгалтерия, call-центры, HR. Крупные аэропорты (Шереметьево, Внуково, Пулково) также активно аутсорсят сервисы (уборка, обслуживание багажа, безопасность) [3; 4]. Основная мотивация передачи бизнес-процессов на аутсорсинг - снижение затрат, рост качества, сокращение сезонных колебаний персонала [2; 7]. Аутсорсинг предполагает снижение постоянных расходов в среднем 15–30% на непрофильных функциях; улучшение качества услуг за счет профессионализации подрядчика; гибкость и масштабируемость — особенно важно при колебаниях потока клиентов или сезонности. Возможны и дополнительные эффекты: рост производительности за счет более высоких стандартов SLA; освобождение специалистов для профильных задач (рост отдачи на 1 сотрудника) [5; 6]. Даже после передачи функций на аутсорсинг российские компании часто оставляют контроль качества и стратегические IT-компетенции внутри компании. В современных условиях аутсорсинг HR-функций перестает быть исключительно тактическим решением для сокращения операционных издержек, превращаясь в стратегический инструмент повышения организационной гибкости, качества кадровых услуг и концентрации на ключевых компетенциях бизнеса.

Композиция исследования

Объект исследования – система управления человеческими ресурсами в организации ПАО «Аэрофлот». Предмет исследования – организационно-экономические отношения в ПАО «Аэрофлот», возникающие в процессе передачи функций управления персоналом на аутсорсинг, их преимущества и потенциальные риски. Цель работы – провести комплексный анализ роли аутсорсинга в управлении человеческими ресурсами, выявив его ключевые преимущества и системные риски на основе современных данных и практик

Теоретические аспекты исследования

Аутсорсинг - передача организацией определенных бизнес-процессов или функций внешней компании-подрядчику, обладающей специализированными знаниями и ресурсами [5; 14]. Теоретически, аутсорсинг позволяет компаниям сосредоточиться на ключевых компетенциях, снизить издержки, повысить эффективность и получить доступ к передовым технологиям [1; 9; 10]. Существуют различные теоретические подходы к объяснению аутсорсинга, включая теорию транзакционных издержек, рассматривающую аутсорсинг как способ минимизации затрат на заключение и контроль контрактов, ресурсную теорию, акцентирующую внимание на приобретении недостающих ресурсов и компетенций, и теорию агентских отношений, анализирующую проблемы, возникающие из-за разделения функций между заказчиком и исполнителем [1; 2].

Применительно к сфере управления человеческими ресурсами, кадровый аутсорсинг – это делегирование сторонней компании части или всех административных и операционных функций, связанных с управлением персоналом [10; 12]. Его сущность заключается в консолидации HR-процессов у профессионального провайдера, который обладает необходимыми экспертизой, технологиями и масштабом для их эффективного и

экономичного выполнения [4; 12].

Эволюция кадрового аутсорсинга привела к формированию четкой типологии его моделей [11; 13]. В настоящее время принято выделять следующие основные виды:

- Полный аутсорсинг HR-функций (HR BPO - Business Process Outsourcing). Передача на внешнее управление всего блока управления персоналом или его значительной части. Компания-заказчик сохраняет за собой лишь стратегические функции, такие как HR-брендинг, управление талантами и корпоративная культура. Данная модель характерна для среднего и крупного бизнеса, стремящегося к радикальной оптимизации издержек.
- Частичный (функциональный) аутсорсинг. Передача одной или нескольких конкретных операционных HR-функций.

В настоящее время выделяются следующие формы заемного труда:

- Аутстаффинг (outstaffing) — выведение за штат и оформление на работу в штат компании-провайдера;
- Долгосрочное предоставление персонала (staff leasing) — предоставление кадровым агентством сотрудников фирме-клиенту на относительно длительный срок — от трех месяцев до нескольких лет. Иногда его путают с аутстаффингом;
- Временное предоставление персонала (temporary staffing) — предоставление временных и сезонных работников на небольшой срок.

Форма аутсорсинга, при которой сотрудники юридически трудоустроиваются в аутстаффинговой компании, но свою трудовую деятельность осуществляют под руководством компании-заказчика [5; 11]. Несмотря на законодательные ограничения (Гл. 53.1 ТК РФ), эта модель остается популярной для проектной работы, тестирования кандидатов перед полноценным наймом и кадрового обеспечения пиковых нагрузок [1]. По данным HeadHunter, спрос на ИТ-специалистов в формате аутстаффинга в 2023 году вырос на 15-20% по сравнению с доковидным периодом [6; 12].

Таким образом, современный кадровый аутсорсинг представляет собой диверсифицированный инструмент, предлагающий решения для различных бизнес-задач – от оптимизации рутинных операций до гибкого управления человеческим капиталом.

Результаты исследования

Для крупных, структурно сложных организаций с распределенной географией и значительной численностью персонала, таких как ПАО «Аэрофлот», вопрос эффективного использования аутсорсинга приобретает особую актуальность [2; 4]. Авиационная отрасль, в которой работает компания, отличается высокой капиталоемкостью, строгим регулированием, жесткими требованиями к безопасности и выраженной сезонностью нагрузки [1; 2]. Эти особенности формируют специфический контекст для принятия решений о передаче тех или иных HR-функций внешним провайдерам.

Анализ численности персонала 2020–2024 гг. ПАО «Аэрофлот» показывает: незначительное снижение численности (-1%) в 2020–2021 гг. под влияние последствий пандемии, стагнации на рынке авиаперевозок (табл.3). Более значительное сокращение штата (-11%) зафиксировано в 2021–2022 гг., что связано с продолжающимися ограничениями и оптимизацией затрат. Тенденция сокращения продолжилась в 2022–2023 гг., но уже менее выражено (-2%). В 2023–2024 гг. ПАО «Аэрофлот» адаптировался к новым условиям рынка, что подтверждается ростом персонала (+6%), и связано с началом восстановления спроса и расширением маршрутов [4].

Таблица 3 – Динамика изменения численности персонала ПАО «Аэрофлот»

	2020	2021	2022	2023	2024
Персонал, чел	36 600	36 100	32 300	31 500	33 300
Изменение за год, г/г, %	-11%	-1%	-11%	-2%	+6%
Производительность труда, млн руб./чел/год	8.26	13.6	12.8	19.4	25.7
Расходы/чел/год, тыс. руб	1 787	1 896	2 186	2 460	2 997

В отличие от динамики численности персонала производительность труда в компании имеет постоянный рост. С 2020 по 2024 год производительность труда выросла более чем в 3 раза — с 8,26 до 25,7 млн руб./чел./год. Значительное увеличение производительности труда (13,6 млн руб./чел.) на фоне сокращения персонала в 2021 г., частично за счет высвобождения менее эффективных сотрудников и введения новых бизнес-процессов. Резкий рост показателя (до 25,7 млн руб./чел.) в 2023–2024 гг. связано во многом с автоматизацией, цифровизацией процессов и восстановлением объемов перевозок. За пять лет расходы на одного сотрудника выросли с 1,79 млн руб. до почти 3 млн руб. в год (+67%), что связано с ростом заработных плат, увеличением стоимости социального пакета, повышением квалификации специалистов, усилением конкуренции за кадры на рынке.

В состав сотрудников ПАО «Аэрофлот» входят как пилоты и инженеры, так и административный персонал. Большую долю в общем составе занимает обслуживающий персонал суден – бортпроводники (29,0%). Также весомая доля приходится на службы обслуживания суден в аэропортах и технический персонал, занимающийся ремонтом суден. Пилоты (летный состав) занимают 9,9% от общего числа сотрудников «Аэрофлота» - примерно 4200 специалистов (рис. 2).



Рисунок 2 – Состав персонала «Аэрофлота».
Источник: создано авторами

Таким образом, за пять лет компания последовательно оптимизировала численность сотрудников, особенно в кризисные годы, что сопровождалось ростом производительности труда. В 2024 году отмечается восстановление штата сотрудников и рекордные показатели эффективности. В то же время увеличились средние расходы на одного сотрудника, что требует сбалансирования кадровой политики и финансовой устойчивости. За счет стратегической оптимизации компания повысила отдачу с каждого сотрудника, подготовив базу для дальнейшего устойчивого роста при увеличении спроса на авиаперевозки.

ПАО «Аэрофлот» представляет собой уникальный пример крупного национального холдинга, который последовательно и дифференцированно интегрирует аутсорсинг в свою стратегию развития. Анализ практик компании позволяет выделить несколько ключевых направлений, в которых передача функций внешним провайдерам оказалась наиболее значимой (табл.4).

Таблица 4 - Возможные направления аутсорсинга ПАО «Аэрофлот»

Функция	Описание / Примеры
IT и цифровые сервисы	Поддержка серверов, облачных решений, разработка приложений
HR и рекрутинг	Поиск и подбор персонала, обучение, кадровое делопроизводство
Клининг и питание	Уборка офисов, питание персонала и обслуживание в аэропортах
Бухгалтерия и финансы	Ведение бухгалтерского и налогового учета, аудит
Call-центры	Обработка обращений клиентов, горячие линии
Техническое обслуживание (ТОиР)	Ремонт и обслуживание некритичной инфраструктуры

Передача части функций на аутсорсинг для ПАО «Аэрофлот» открывает возможности для оптимизации структуры расходов, повышения гибкости и концентрации на профильной деятельности. Однако для максимизации эффекта и минимизации рисков важно:

- Грамотно выбирать подрядчиков и прописывать KPI на услуги;
- Контролировать качество и безопасность данных;
- Оценивать баланс между внутренними и внешними ресурсами;
- Вести работу с персоналом, предотвращая демотивацию.

В долгосрочной перспективе аутсорсинг при правильной реализации способствует повышению конкурентоспособности и финансовой устойчивости компании [1; 2].

Решение о передаче HR-функций на аутсорсинг требует взвешенного анализа его сильных и слабых сторон. Во-первых, аутсорсинг процессов массового рекрутинга. Для закрытия вакансий, связанных с массовыми должностями (агенты обслуживания, наземный персонал, сотрудники контакт-центра), особенно в региональных филиалах, «Аэрофлот» активно привлекает специализированные кадровые агентства. Подобная практика, часто реализуемая в формате RPO (Recruitment Process Outsourcing), позволила сократить среднее время закрытия вакансии с полутора месяцев до менее чем четырех недель. Экономия на масштабе, достигаемая провайдерами за счет работы с множеством клиентов, дает компании снижение стоимости одного найма на пятнадцать-двадцать пять процентов по сравнению с полностью внутренним рекрутингом для аналогичных позиций. Во-вторых, проектный аутсорсинг обучения и развития (Learning & Development). Стратегия компании в этой области построена на комбинированной модели. Внутренний учебный центр фокусируется на обязательных и отраслевых программах (авиационная безопасность, сервисные стандарты, техническая подготовка). В то же время, для развития универсальных управленческих компетенций (лидерство, коммуникации, agile-методологии), а также для проведения независимой оценки кандидатов (ассесмент-центры) привлекаются ведущие внешние провайдеры. Такой подход обеспечивает доступ к лучшим отраслевым практикам и экспертам, не требуя от компании прямых инвестиций в развитие нишевой внутренней экспертизы. А также аутсорсинг развития HR-бренда и работы с молодыми талантами. В условиях обостренной конкуренции за узких специалистов (пилотов, авиационных инженеров, IT-специалистов) «Аэрофлот» делегирует часть задач по построению привлекательного имиджа работодателя специализированным консалтинговым и коммуникационным агентствам. В их зону ответственности входит разработка и продвижение программ стажировок, организация взаимодействия с профильными вузами (МГТУ ГА, МАИ), управление цифровыми каналами коммуникации с потенциальными кандидатами.

Несмотря на очевидные преимущества, практика аутсорсинга в «Аэрофлоте» сопряжена с рядом системных рисков (табл.5). К наиболее значимым из них относятся:

- риски информационной безопасности, связанные с передачей объемных

массивов конфиденциальных персональных данных сотрудников;

- риски потери контроля над качеством и сроками выполнения процессов;
- риски дезинтеграции корпоративной культуры, когда сотрудники, формально трудоустроенные у провайдера, слабо идентифицируют себя с ценностями и стандартами авиакомпаний;
- наконец, риски формирования операционной зависимости от одного провайдера, ведущей к потере внутренних компетенций и снижению переговорной силы компании.

Таблица 5 - Ключевые риски и ограничения аутсорсинга

Риск/Ограничение	Пояснения
Потеря контроля	Сложнее управлять качеством и сроками работ
Угроза конфиденциальности	Возможен несанкционированный доступ к данным
Зависимость от подрядчика	Уход/слабая надежность контрагента — сбой
Сопrotивление внутри	Сотрудники могут опасаться сокращений
Рост транзакционных издержек	Необходимость управления договорами и качеством

На основе проведенного анализа для ПАО «Аэрофлот» и подобных ей крупных корпораций можно сформулировать комплекс взаимосвязанных рекомендаций, направленных на усиление преимуществ и минимизацию рисков аутсорсинга.

1. Разработка и формализация стратегической рамки HR-аутсорсинга. Компании необходимо создать и утвердить внутренний регламент (политику), который бы четко определял принципы принятия решений о передаче функций. В основу должен быть положен критерий стратегической важности: ключевые, уникальные для бизнеса HR-компетенции (управление летным составом, формирование культуры безопасности, развитие кадрового резерва) должны сохраняться внутри; операционные, стандартизируемые и требующие специализированных технологий процессы являются кандидатами на аутсорсинг.

2. Внедрение системы управления эффективностью провайдеров на основе комплексных KPI. Необходимо эволюционировать от контроля простых операционных метрик к оценке вклада провайдера в достижение бизнес-целей компании. Например, для рекрутмент-провайдера ключевым показателем должна стать не только скорость закрытия вакансии, но и процент удержания принятого сотрудника через год, а также уровень удовлетворенности линейного руководителя качеством кандидата. Для провайдера обучения – не просто количество обученных, а оценка применения новых навыков на рабочем месте и их влияние на производительность.

3. Создание программ интеграции провайдеров в корпоративный контекст. Для снижения риска «культурного разрыва» необходимо разработать и внедрить обязательные программы ознакомления для сотрудников компаний-провайдеров, непосредственно работающих с контрактом. Такие программы должны включать модули по философии безопасности (Safety Culture), основным ценностям бренда, стандартам клиентского сервиса и этическому кодексу «Аэрофлота».

4. Диверсификация пула партнеров и развитие внутренней экспертизы управления вендорами. Следует избегать монопольной зависимости от одного провайдера в критически важных процессах, периодически проводя тендеры и оценивая новых потенциальных партнеров. Параллельно необходимо развивать внутреннюю компетенцию по управлению взаимоотношениями с поставщиками (Vendor Management), чтобы штатные специалисты могли профессионально формулировать требования, оценивать предложения и контролировать исполнение контрактов.

5. Усиление архитектуры информационной безопасности. Все договоры с провайдерами должны содержать жесткие требования по защите данных, соответствующие не только федеральному закону №152-ФЗ, но и внутренним стандартам компании.

Целесообразно закрепить право «Аэрофлота» на проведение регулярных независимых аудитов систем безопасности провайдера и установить существенную материальную ответственность за инциденты, связанные с утечкой информации.

Таким образом, ожидаемые эффекты для ПАО «Аэрофлота» состоят в экономии издержек - снижение затрат на содержание вспомогательных отделов (например, HR, уборка, IT-саппорт);

- росте производительности труда - ресурсы менеджмента и персонала перераспределяются на основные бизнес-задачи, что видно по росту общих показателей эффективности;
- быстрой масштабируемости - легче реагировать на рост/падение перелетной программы без «раздувания штата»;
- доступе к инновациям - аутсорсинг высокотехнологичных процессов (например, IT) позволяет использовать последние достижения рынка и лучших подрядчиков.

Заключение

Практика ПАО «Аэрофлот» наглядно демонстрирует, что в современной высококонкурентной среде аутсорсинг HR-функций становится неотъемлемым элементом стратегии управления человеческим капиталом. Для крупных компаний он является инструментом не столько сокращения затрат, сколько перераспределения ресурсов и повышения организационной адаптивности.

Успешность внедрения аутсорсинга определяется не объемом переданных на сторону процессов, а зрелостью системы управления внешними партнерскими отношениями. Ключ к эффективности лежит в способности компании интегрировать провайдеров в свою бизнес-логику, превращая их из простых исполнителей в стратегических партнеров, разделяющих ответственность за конечный результат. Предложенные в статье рекомендации по формализации стратегии, внедрению сбалансированных KPI, интеграции в корпоративную культуру и усилению контроля безопасности формируют основу для такой трансформации.

Для ПАО «Аэрофлот» и подобных ей организаций дальнейшая эволюция HR-аутсорсинга будет связана с переходом от классических моделей ВРО к более сложным форматам, таким как аутсорсинг бизнес-трансформации (Business Transformation Outsourcing), где провайдер выступает драйвером изменений, активно используя аналитику больших данных и технологии искусственного интеллекта. Это позволит создавать по-настоящему гибкие, персонализированные и технологичные экосистемы управления человеческими ресурсами, способные стать источником устойчивого конкурентного преимущества в долгосрочной перспективе.

Список источников

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 04.02.2025) // Собрание законодательства РФ. – 2002. – № 1 (ч. 1).
2. Авиационные компетенции в современных реалиях / М. М. Алексеева, А. И. Боброва, Л. Г. Большедворская [и др.]. – Москва : Издательско-торговая корпорация Дашков и К, 2025. – 260 с. – ISBN 978-5-394-06243-8. – EDN NDROQD.
3. Актуальные практики управления человеческими ресурсами в транспортном комплексе: сборник тезисов докладов XVI Международного форума «Транспортная неделя – 2023» / под общ. ред. И.П. Сушко. – М.: Изд-во РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2023. – 215 с.
4. Годовой отчет ПАО «Аэрофлот» за 2023 год [Электронный ресурс]. – URL: <https://ir.aeroflot.ru/ru/godovye-otchety> (дата обращения: 20.11.2025).
5. Исследование рынка HR-услуг в России, 2023 / HeadHunter [Электронный ресурс]. – URL: <https://hh.ru/article/advices> (дата обращения: 20.11.2025).
6. Карьера в Аэрофлоте: [корпоративный сайт] / ПАО «Аэрофлот». – URL: <https://www.aeroflot.ru/ru-ru/career> (дата обращения: 08.12.2025).
7. Одегов, Ю.Г., Долженкова, Ю.В., Малинин, С.В. Аутсорсинг и аутстаффинг в

управлении персоналом. – М.: Юрайт, 2025.

8. Петрова, И.С. Аутсорсинг HR-функций в компаниях с государственным участием: мотивы, модели, эффективность // Управление персоналом. – 2024. – № 1. – С. 45–53.

9. Рынок аутсорсинга бизнес-процессов (BPO) в России: аналитический обзор / «Финэкспертиза». – 2022. – URL: <https://finexpertiza.ru/press-service/researches/> (дата обращения: 25.11.2025).

10. Степаненко, А. С. Бесшовная мультимодальность для пассажирских перевозок в Российской Федерации / А. С. Степаненко, А. С. Болът, П. С. Болът // Вестник университета. – 2024. – № 9. – С. 122-133. – DOI 10.26425/1816-4277-2024-9-122-133.

11. Степаненко, Е. В. Анализ влияния некоторых факторов в процессе профессионального самоопределения / Е. В. Степаненко, Н. О. Самородова // Педагогический научный журнал. – 2024. – Т. 7, № 2. – С. 189-195.

12. Степаненко, Е. В. Тайм-менеджмент как инструмент повышения эффективности использования рабочего времени / Е. В. Степаненко // Инновации в гражданской авиации. – 2017. – Т. 2, № 4. – С. 37-48.

13. Тренды в корпоративном обучении 2023-2024: аналитический отчет / РБК Исследования рынков [Электронный ресурс]. – URL: <https://research.rbc.ru/> (дата обращения: 01.12.2025).

14. Цифровая трансформация HR: как технологии меняют управление талантами. Итоги 2023 года: отчет. – HR-LAB, РАНХиГС, 2024.

Сведения об авторах

Сушко Ольга Петровна, профессор, доктор наук, кафедра экономики промышленности, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Москва, Россия

Бугакова Наталья Владимировна, 4 курс, Высшая инженерная школа “Новые материалы и технологии”, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Москва, Россия

Information about the authors

Sushko Olga Petrovna, Professor, Doctor of Sciences, Department of Industrial Economics, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

Bugakova Natalia Vladimirovna, 4th year, Higher School of Engineering “New Materials and Technologies”, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia