

Научная статья

Original article

УДК 65

doi: https://doi.org/10.55186/2413046X_2026_11_8_109

edn: TLOYCE

**МОДЕЛЬ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ
АУТСОРСИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК ИНСТРУМЕНТА
ОПТИМИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
КОНТУРОВ ПРЕДПРИЯТИЯ
A MODEL OF THE ECONOMIC EFFECTIVENESS OF BUSINESS
PROCESS OUTSOURCING AS A TOOL FOR OPTIMIZING THE
ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL CONTOURS OF AN
ENTERPRISE**



Ерзин Иван Васильевич, кандидат биологических наук, доцент, МФ Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана (BMSTU (MB)), Москва, E-mail: landscapevg@mail.ru

Хаертдинова Диана Рамильевна, инженер по благоустройству и озеленению, ООО «Управляющая Компания «ТЖХ»», Москва, E-mail: khaertdinova.d@mail.ru

Erzin Ivan Vasilievich, Candidate of Biological Sciences, Associate Professor, Mytishchi Branch of Bauman Moscow State Technical University (BMSTU (MB)), Moscow, E-mail: landscapevg@mail.ru

Khaertdinova Diana Ramilievna, Landscaping and Greening Engineer, TZhKh Management Company LLC, Moscow, E-mail: khaertdinova.d@mail.ru

Аннотация. В статье предложена организационно-экономическая модель оценки экономической результативности аутсорсинга бизнес-процессов,

интегрирующая теорию транзакционных издержек, агентскую теорию, ресурсный подход и теорию надежности систем управления. Показано, что превышение издержек внутреннего исполнения процесса над суммой цены внешней услуги, транзакционных и агентских издержек образует лишь номинальный экономический потенциал аутсорсинга; вероятностная интерпретация индекса организационной зрелости как показателя безотказности последовательной системы управления позволяет аналитически вывести пороговое значение зрелости, при котором ожидаемый эффект передачи процесса становится положительным. На основе сопоставления финансово-учетного, ИТ-обеспечивающего и кадрово-административного контуров сформулированы теоретические пропозиции, критерии применимости модели, обобщенная зависимость совокупного ожидаемого экономического эффекта и условия масштабирования аутсорсинговых решений. Научная новизна состоит в формальном объединении институционально-экономического критерия целесообразности передачи процесса с вероятностно обоснованным критерием организационной готовности к его реализации в рамках единой процессно-контурной модели.

Abstract. The article proposes an organizational and economic model for assessing the economic effectiveness of business process outsourcing that integrates transaction cost economics, agency theory, the resource-based view, and reliability theory of governance systems. It is shown that an excess of internal execution costs over the sum of the vendor price, transaction costs, and agency costs constitutes only a nominal economic potential for outsourcing; a probabilistic interpretation of the organizational maturity index as the dependability of a series governance system allows an analytical derivation of the maturity threshold at which the expected effect of process transfer becomes positive. Based on a comparison of financial-accounting, IT-support, and HR-administrative contours, the article formulates theoretical propositions, applicability criteria, a generalized dependency for the aggregate expected economic effect, and conditions for scaling

outsourcing decisions. The scientific novelty lies in the formal integration of an institutional-economic feasibility criterion for process transfer with a probabilistically grounded criterion of organizational readiness for its realization within a unified process-contour model.

Ключевые слова: аутсорсинг бизнес-процессов, теория транзакционных издержек, агентские издержки, ресурсный подход, специфичность активов, организационная зрелость, теория надежности систем управления, ожидаемый экономический эффект, границы фирмы

Keywords: business process outsourcing, transaction cost economics, agency costs, resource-based view, asset specificity, governance maturity, reliability theory, expected economic effect, theory of the firm

ВСТУПЛЕНИЕ

Оптимизация организационно-управленческих контуров предприятия все чаще требует не только внедрения средств автоматизации, но и пересмотра границ фирмы — состава функций, выполняемых внутри организации, и функций, передаваемых внешним исполнителям. Вопрос о границах фирмы имеет давнюю теоретическую традицию: начиная с классической постановки проблемы выбора между рыночной координацией и внутренней иерархией [1], экономическая наука последовательно развивала аппарат, объясняющий, при каких условиях передача деятельности внешнему контрагенту экономически оправдана. Прикладным следствием этой традиции выступает современная практика аутсорсинга бизнес-процессов — устойчивой передачи внешнему исполнителю не отдельной операции, а целостного процесса, включающего вход, правило обработки, точку контроля и проверяемый результат.

Актуальность исследования определяется разрывом между двумя пластами литературы. Первый пласт — институционально-экономические модели границ фирмы [1–5], дающие строгий, но статичный критерий сравнения издержек и не учитывающие организационную способность

компании реализовать теоретически доступное преимущество. Второй пласт — прикладные модели зрелости и управления аутсорсингом, закрепленные в отраслевых стандартах и типологиях [11–15], описывающие организационные условия результативности, но не связывающие их формально с экономическим критерием целесообразности передачи процесса. Немногие работы соединяют оба пласта в единой, аналитически выводимой зависимости, применимой одновременно к разнородным функциональным контурам предприятия — финансово-учетному, информационно-технологическому и кадровому. Устранение данного разрыва составляет цель настоящего исследования.

Основы анализа границ фирмы были заложены в работе [1], где показано, что издержки использования рыночного механизма координации сопоставляются с издержками административного управления внутри организации, и именно это сопоставление определяет оптимальный масштаб фирмы. Дальнейшее развитие данная идея получила в рамках теории транзакционных издержек [2, 3], согласно которой величина транзакционных издержек возрастает при высокой специфичности активов, значительной неопределенности среды и низкой частоте повторяющихся сделок; при этом выбор структуры управления должен соответствовать характеристикам конкретной транзакции — так называемая гипотеза дискриминирующего соответствия.

Агентская теория [4] дополняет данный подход указанием на то, что передача исполнения внешнему контрагенту порождает агентские издержки — затраты на мониторинг поведения исполнителя, издержки поручительства и остаточные потери, обусловленные неполным совпадением интересов сторон. Теория прав собственности [5] показывает, что в условиях неполноты контрактов распределение прав контроля над активами и процессом определяет стимулы сторон к специфическим инвестициям и, следовательно, экономическую целесообразность вертикальной интеграции либо рыночной координации.

Ресурсный подход [6] и концепция ключевых компетенций [7] задают стратегическое, а не только контрактное измерение проблемы: устойчивое конкурентное преимущество организации связано с уникальными, ценными и труднокопируемыми ресурсами, которые не должны передаваться внешнему контрагенту даже при формальном ценовом преимуществе последнего. Практический синтез данных направлений предложен в концепции стратегического аутсорсинга [8], согласно которой передаче внешнему исполнителю подлежат «родовые» процессы, не образующие источник конкурентного преимущества, тогда как процессы, формирующие ключевые компетенции, должны оставаться под контролем организации. Институциональный контекст трансакционных издержек применительно к российской экономике рассматривается в работах [9, 10], где показано, что качество институциональной среды существенно влияет на величину трансакционных издержек и, следовательно, на границы применимости классических моделей аутсорсинга в переходных институциональных условиях.

Операционный уровень управления аутсорсингом закреплён в стандартах и отраслевой практике [11–15], где сформулированы требования к регламентации услуги, управлению рисками и информационной безопасности. Вместе с тем данные источники носят преимущественно нормативно-описательный характер и не формализуют связь между экономическим критерием целесообразности передачи процесса и организационным критерием готовности к его результативной реализации. Научная новизна предлагаемого подхода состоит в выделении процессно-контурной организационно-экономической модели, аналитически связывающей институционально-экономический критерий передачи процесса с вероятно обоснованным условием организационной готовности к реализации соответствующего эффекта.

МЕТОДЫ

Исследование носит концептуальный, дедуктивный характер и построено методом синтеза институционально-экономической, ресурсной и организационно-управленческой литературы. Теоретические источники модели и их отражение в предложенных конструктах представлены в таблице 1.

Таблица 1. Теоретические источники модели и их отражение в предложенных конструктах

Table 1. Theoretical foundations of the model and their representation in the proposed constructs

Теоретическая концепция	Ключевая идея	Отражение в модели
Теория фирмы (Р. Коуз, 1937) [1]	Границы фирмы определяются сравнительными издержками рыночной координации и внутренней организации.	Общая постановка задачи «производить или покупать» применительно к бизнес-процессам.
Теория транзакционных издержек (О. Уильямсон, 1975, 1985) [2, 3]	Издержки использования рынка растут с ростом специфичности активов, неопределенности и частоты сделок.	Функция транзакционных издержек $T(p)$ в формуле (2) и возрастание порога $Z^*(p)$ по специфичности.
Агентская теория (М. Дженсен, У. Меклинг, 1976) [4]	Делегирование исполнения порождает издержки мониторинга, поручительства и остаточные потери.	Компонент агентских издержек $Ag(p)$ в формуле (2).
Теория прав собственности (С. Гроссман, О. Харт, 1986) [5]	При неполноте контрактов распределение прав контроля влияет на стимулы сторон и эффективность.	Обоснование величины потенциальных потерь $L(p)$ при отказе управления в формуле (6).
Ресурсный подход (Дж. Барни, 1991) [6]	Устойчивое конкурентное преимущество связано с уникальными, труднокопируемыми ресурсами организации.	Стратегическая поправка $\Delta V(p)$ в формуле (4).
Концепция ключевых компетенций (К. Прахалад, Г. Хамел, 1990) [7]	Конкурентоспособность определяется набором ключевых, труднокопируемых компетенций.	Возрастание потенциальных потерь $L(p)$ и порога $Z^*(p)$ для стратегически значимых процессов.
Стратегический аутсорсинг (Дж. Куинн, Ф. Хилмер, 1994) [8]	Передаче внешнему исполнителю подлежат «родовые» процессы при сохранении ключевых компетенций внутри фирмы.	Разграничение функциональных контуров по близости к ядру компетенций.
Теория надежности систем (ГОСТ 27.002-2015) [17]	Безотказность последовательной системы равна произведению безотказности ее элементов.	Вероятностная интерпретация мультипликативного индекса $Z(p)$ в формуле (5).

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

Из таблицы 1 следует, что предложенная модель не заменяет рассмотренные теоретические концепции, а формально связывает их в рамках единой аналитической зависимости. Рассмотрим отдельный бизнес-процесс p , потенциально подлежащий передаче внешнему исполнителю. Издержки исполнения процесса p внутри организации складываются из прямых издержек производства и издержек внутреннего управленческого контроля:

$$G_1(p) = C_1(p) + M(p) \quad (1)$$

где: $G_1(p)$ — совокупные издержки внутреннего исполнения процесса p («издержки управления по иерархии»); $C_1(p)$ — прямые издержки внутреннего производства процесса; $M(p)$ — издержки внутреннего управленческого контроля процесса. Издержки исполнения процесса p внешним исполнителем складываются из договорной цены услуги, транзакционных издержек и агентских издержек внешнего управления:

$$G_2(p) = C_2(p) + T(p) + Ag(p) \quad (2)$$

где: $G_2(p)$ — совокупные издержки внешнего исполнения процесса p («издержки управления по рынку»); $C_2(p)$ — договорная цена услуги внешнего исполнителя; $T(p)$ — транзакционные издержки, возрастающие по специфичности активов, неопределенности и убывающие по частоте взаимодействия согласно [2, 3]; $Ag(p)$ — агентские издержки внешнего управления (мониторинг, поручительство, остаточные потери) согласно [4]. Разница издержек управления образует номинальное преимущество передачи процесса внешнему исполнителю:

$$\Delta G(p) = G_1(p) - G_2(p). \quad (3)$$

Формула (3) задает классический критерий «производить или покупать»: при $\Delta G(p) > 0$ передача процесса номинально снижает совокупные издержки управления. Однако согласно ресурсному подходу [6, 7, 8], для процессов, образующих источник устойчивого конкурентного преимущества, номинальное ценовое преимущество должно быть скорректировано на стратегическую потерю — риск утраты контроля над уникальными компетенциями и снижения способности к дифференциации:

$$\Delta G^*(p) = \Delta G(p) - \Delta V(p) \quad (4)$$

где $\Delta V(p)$ — стратегическая ценность сохранения процесса внутри организации, возрастающая по мере приближения процесса к ядру ключевых компетенций [6, 7, 8]. Условие $\Delta G^*(p) > 0$ является необходимым институционально-экономическим условием целесообразности передачи процесса p , однако оно не является достаточным для получения фактического организационно-экономического результата: реализация номинального преимущества зависит от способности организации встроить переданный процесс в управляемый, регламентированный и контролируемый контур. Данная способность формализуется индексом зрелости механизма аутсорсинга:

$$Z(p) = O(p) \times I(p) \times \Theta(p) \times \Psi(p) \times \Phi(p) \quad (5)$$

где $O(p)$, $I(p)$, $\Theta(p)$, $\Psi(p)$, $\Phi(p) \in [0, 1]$ — соответственно наблюдаемость процесса, регламентированность исполнения, адресность ответственности, воспроизводимость управленческого контроля и проверяемость результата. Мультипликативная форма зависимости (5) допускает содержательную интерпретацию в терминах теории надежности технических систем [17]: если каждый компонент рассматривать как вероятность безотказного выполнения соответствующего элемента контроля, то механизм управления переданным процессом образует последовательную систему, в которой отказ любого элемента приводит к отказу контура в целом, а вероятность безотказной работы всей системы равна произведению вероятностей безотказной работы ее элементов. Такая интерпретация превращает $Z(p)$ из описательной метрики в вероятность сохранения управляемости переданного процесса.

Если вероятность отказа механизма управления составляет $(1 - Z(p))$, а величина потерь при отказе — $L(p)$ (потенциальные потери от оппортунистического поведения исполнителя, ошибок интерпретации регламента или утраты контроля, возрастающие по специфичности активов и стратегической значимости процесса согласно [2, 3, 6, 7]), то ожидаемый организационно-экономический результат передачи процесса p составляет:

$$R(p) = \Delta G^*(p) - (1 - Z(p)) \cdot L(p). \quad (6)$$

Приравнявая условие $R(p) > 0$ к неравенству $(1 - Z(p)) \cdot L(p) < \Delta G^*(p)$ и разрешая его относительно $Z(p)$ при $L(p) > 0$, получаем пороговое значение зрелости, при котором ожидаемая экономия в точности компенсирует ожидаемые потери от недостаточной управляемости:

$$Z^*(p) = 1 - \Delta G^*(p) / L(p). \quad (7)$$

Формула (7) — при условии $0 < \Delta G^*(p) < L(p)$ — формально подтверждает возрастание требуемого порога зрелости по мере роста потенциальных потерь $L(p)$, то есть специфичности и стратегической значимости процесса: чем выше $L(p)$ при неизменном $\Delta G^*(p)$, тем ближе $Z^*(p)$ к единице и тем труднодостижимее условие $Z(p) \geq Z^*(p)$. При $\Delta G^*(p) \geq L(p)$ пороговое значение неположительно, и передача процесса оправдана при любом уровне зрелости управления; при $\Delta G^*(p) \leq 0$ условие $R(p) > 0$ не выполняется ни при каком $Z(p) \leq 1$, что формально подтверждает принципиальную невозможность компенсировать отсутствие институционально-экономического преимущества организационными мерами — вывод, согласующийся с трактовкой неполноты контрактов в [5].

Утверждение 1. Ожидаемый организационно-экономический результат передачи процесса p положителен тогда и только тогда, когда одновременно выполняются условие $\Delta G^*(p) > 0$ и условие $Z(p) \geq Z^*(p)$, где $Z^*(p)$ определяется формулой (7).

РЕЗУЛЬТАТЫ

Сопоставление трех функциональных контуров показывает, что при различии передаваемых процессов управленческая последовательность остается единой. В финансово-учетном контуре передаваемый процесс связан с операциями учета, закрытием периода и требованиями к достоверности отчетности. В ИТ-обеспечивающем контуре процесс отражает инциденты инфраструктуры, заявки пользователей и параметры доступности сервисов. В кадрово-административном контуре процесс связан с кадровыми

операциями, соблюдением трудового законодательства и сроками обработки обращений сотрудников.

Таблица 2. Сравнение контуров аутсорсинга бизнес-процессов
Table 2. Comparison of business process outsourcing contours

Признак сравнения	Финансово-учетный контур	ИТ-обеспечивающий контур	Кадрово-административный контур
Вид передаваемого процесса	Бухгалтерский учет, расчет заработной платы, налоговая отчетность.	Сопровождение инфраструктуры, техническая поддержка, информационная безопасность.	Подбор персонала, кадровое делопроизводство, расчет льгот и компенсаций.
Управляемое событие	Закрытие периода, отклонение показателей отчетности, требование аудита.	Инцидент инфраструктуры, заявка пользователя, отклонение уровня доступности.	Кадровая заявка, срок обработки обращения, требование комплаенс-контроля.
Специфичность активов $k(p)$ и потенциальные потери $L(p)$	Низкая специфичность: типовые операции, невысокое $L(p)$, низкий $Z^*(p)$.	Умеренная специфичность: растет с кастомизацией инфраструктуры, умеренное $L(p)$.	Умеренная для типовых операций; высокая специфичность и $L(p)$ для стратегических HR-функций.
Маршрут действия	Формирование регламента сверки и передача отчетности заказчику.	Классификация инцидента и направление к исполнителю в рамках SLA.	Направление кадровой операции ответственному специалисту исполнителя.
Экономический результат	Снижение операционных потерь и повышение достоверности отчетности.	Повышение доступности сервисов и снижение простоев.	Снижение сроков обработки и комплаенс-рисков, рост удовлетворенности сотрудников.

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

Различие уровней специфичности и потенциальных потерь $L(p)$ объясняет, почему пороговое значение $Z^*(p)$ для финансово-учетного контура, как правило, ниже, чем для ИТ-обеспечивающего и, тем более, для стратегических кадровых функций: согласно формуле (7), при неизменном $\Delta G^*(p)$ рост $L(p)$ увеличивает требуемый порог зрелости. Данное наблюдение согласуется с гипотезой дискриминирующего соответствия [2, 3] и объясняет устойчивое эмпирическое наблюдение о более высокой распространенности аутсорсинга типовых финансово-учетных операций по сравнению со стратегическими кадровыми функциями.

Таблица 3. Критерии применимости процессно-контурной модели аутсорсинга

Table 3. Applicability criteria for the process-contour outsourcing model

Критерий	Содержание критерия	Признак выполнения
Наблюдаемость	Операции передаваемого процесса представлены в форме данных и могут быть зафиксированы сторонами.	Процесс сохраняется, сопоставляется с регламентом и доступен для контроля.
Регламентированность	Для процесса задан регламент (SLA), определяющий порядок и сроки исполнения.	Стороны различают нормальное исполнение, отклонение и необходимость эскалации.
Адресность	Для каждого класса процесса определена зона ответственности исполнителя и заказчика.	Процесс не остается без владельца на стороне заказчика.
Воспроизводимость	Исполнение задается регламентом, а не разовой договоренностью.	Действия исполнителя сопоставимы и повторяемы от периода к периоду.
Проверяемость	Результат можно связать с изменением затрат, качества, сроков или рисков.	Эффект подтверждается управленческим показателем, а не фактом подписания договора.
Масштабируемость	Модель может быть перенесена на другие процессы, подразделения или направления.	При расширении сохраняется связь между процессом, регламентом и результатом.
Стратегическая нейтральность	Передаваемый процесс не образует источник устойчивого конкурентного преимущества [6, 7].	Утрата прямого контроля над процессом не снижает способность к дифференциации на рынке.

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

Критерии, приведенные в таблице 3, позволяют отличить проект аутсорсинга с организационно-экономической результативностью от проекта, ограниченного простой заменой внутреннего исполнителя внешним. Для предприятия важно, чтобы передача процесса не создавала дополнительный слой согласований без изменения качества и стоимости результата. Именно поэтому оценка должна начинаться не с выбора поставщика услуг, а с диагностики передаваемого процесса, оценки его специфичности $k(p)$ и потенциальных потерь $L(p)$, определяющих требуемый порог зрелости $Z^*(p)$.

Обобщенная оценка совокупного эффекта аутсорсинга для множества передаваемых процессов P формируется суммированием ожидаемых, а не номинальных результатов:

$$E = \sum R(p) - C, \quad p \in P \quad (8)$$

где E — совокупный ожидаемый организационно-экономический эффект аутсорсинга; C — совокупные затраты на переход, координацию и сопровождение аутсорсинга по множеству процессов P . В отличие от прямого суммирования номинальных преимуществ $\Delta G^*(p)$, формула (8) автоматически учитывает вероятность реализации каждого преимущества через множитель $Z(p)$, входящий в состав $R(p)$, и тем самым устраняет систематическое завышение ожидаемого эффекта, характерное для оценок, игнорирующих организационную зрелость управления. Итоговая оценка эффекта, соотносящая финансовый результат с качеством управленческого процесса, методически согласуется с логикой сбалансированной системы показателей [16], связывающей финансовые и нефинансовые индикаторы результативности.

Таблица 4. Последовательность организационно-экономического обоснования проекта аутсорсинга бизнес-процесса

Table 4. Sequence of organizational and economic justification of a business process outsourcing project

Этап обоснования	Содержание действия	Научно-методический результат
Диагностика процесса и оценка специфичности	Определение вида процесса и качественная оценка специфичности $k(p)$ и потенциальных потерь $L(p)$.	Выделяется предмет передачи и предварительная стратегическая оценка риска.
Оценка институционально-экономического преимущества	Расчет $\Delta G(p)$ и $\Delta G^*(p)$ по формулам (1)–(4).	Проверяется экономическая целесообразность передачи процесса.
Описание регламента и контроля	Определение требований SLA и компонентов $O(p)$, $I(p)$, $\Theta(p)$, $\Psi(p)$, $\Phi(p)$.	Формируется индекс зрелости $Z(p)$ по формуле (5).
Проверка условия реализации	Расчет порога $Z^*(p)$ по формуле (7) и сопоставление с $Z(p)$.	Подтверждается выполнение условия Утверждения 1.
Оценка совокупного эффекта	Агрегирование ожидаемых результатов по формуле (8).	Подтверждается экономическая состоятельность решения.
Управление рисками	Выявление технических, организационных, комплаенс- и экономических угроз.	Определяются условия устойчивого масштабирования аутсорсинга.

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

Риски рассматриваемой модели имеют межфункциональный характер и согласуются с классификацией транзакционных и агентских рисков [2–4].

Для финансово-учетного контура особенно значимы достоверность данных, соблюдение сроков отчетности и защита финансовой информации. Для ИТ-обеспечивающего контура важны устойчивость инфраструктуры, соответствие фактического уровня сервиса заявленным параметрам и защита каналов передачи данных в соответствии с требованиями [14]. Для кадрово-административного контура существенны соблюдение трудового законодательства, конфиденциальность персональных данных и качество взаимодействия с сотрудниками. Управление данными рисками согласуется с общими принципами риск-менеджмента [12] и требованиями к управлению проектами перехода на аутсорсинг [13].

ОБСУЖДЕНИЕ

Предложенная модель развивает классический критерий «производить или покупать» [1–5] в трех направлениях. Во-первых, она дополняет статическое сравнение издержек управления стратегической поправкой $\Delta V(p)$, формализующей ресурсный аргумент [6, 7, 8]. Во-вторых, она вводит вероятностно обоснованное условие реализации (6)–(7), выводимое из интерпретации индекса зрелости как показателя надежности последовательной системы управления [17], а не задаваемое нормативно, как в отраслевых стандартах [11] и типологиях [15]. В-третьих, она формализует агрегирование эффекта по формуле (8) так, что номинальные преимущества, не подкрепленные организационной готовностью, не завышают итоговую оценку. Тем самым модель отвечает на вопрос, остающийся открытым при раздельном применении теории трансакционных издержек и практических моделей зрелости: почему экономически обоснованные с точки зрения теории фирмы решения об аутсорсинге нередко не приносят ожидаемого эффекта на практике. Ответ, предлагаемый моделью, состоит в систематическом невыполнении вероятностного условия $Z(p) \geq Z^*(p)$ даже при формально положительном институционально-экономическом преимуществе $\Delta G^*(p)$.

Компоненты индекса $Z(p)$ и величина потенциальных потерь $L(p)$ не подвергались эмпирической проверке на панельных данных аутсорсинговых контрактов. Дальнейшие исследования могут быть направлены на эмпирическую операционализацию $O(p)$, $I(p)$, $\Theta(p)$, $\Psi(p)$, $\Phi(p)$ и $L(p)$ на основе структурного моделирования по выборке аутсорсинговых проектов, учет эндогенности между инвестициями в зрелость управления и ресурсной обеспеченностью организации, а также на расширение модели с учетом институциональной неоднородности среды [9, 10] при трансграничном аутсорсинге.

ВЫВОДЫ

Таким образом, предложенная организационно-экономическая модель формально объединяет институционально-экономический критерий целесообразности аутсорсинга бизнес-процесса [1–5] со стратегической поправкой ресурсного подхода [6–8] и вероятностно обоснованным условием организационной готовности к реализации экономического преимущества, выводимым из интерпретации индекса зрелости в терминах теории надежности [17]. Научная новизна исследования состоит в аналитическом выводе порогового значения $Z^*(p)$ по формуле (7) и в демонстрации применимости условия Утверждения 1 к разнородным функциональным контурам предприятия. Практическая значимость подхода состоит в возможности использовать модель при предварительном обосновании проектов аутсорсинга, диагностике причин расхождения между теоретически ожидаемым и фактически достигнутым экономическим эффектом и подготовке решений о масштабировании.

Список источников

1. Coase R.H. The Nature of the Firm // *Economica*. — 1937. — Vol. 4, No. 16. — P. 386—405.
2. Williamson O.E. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. — New York: Free Press, 1975.

3. Williamson O.E. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. — New York: Free Press, 1985.
4. Jensen M.C., Meckling W.H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure // Journal of Financial Economics. — 1976. — Vol. 3, No. 4. — P. 305—360.
5. Grossman S.J., Hart O.D. The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration // Journal of Political Economy. — 1986. — Vol. 94, No. 4. — P. 691—719.
6. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. — 1991. — Vol. 17, No. 1. — P. 99—120.
7. Prahalad C.K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review. — 1990. — Vol. 68, No. 3. — P. 79—91.
8. Quinn J.B., Hilmer F.G. Strategic Outsourcing // Sloan Management Review. — 1994. — Vol. 35, No. 4. — P. 43—55.
9. Институциональная экономика: учебник / под ред. А.А. Аузана. — Москва: ИНФРА-М, 2020.
10. Тамбовцев В.Л. Основы институционального проектирования: учебное пособие. — Москва: ИНФРА-М, 2008.
11. ГОСТ Р ИСО 37500-2017. Руководство по аутсорсингу. — Москва: Стандартинформ, 2018.
12. ГОСТ Р ИСО 31000-2019. Менеджмент риска. Принципы и руководство. — Москва: Стандартинформ, 2020.
13. ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. — Москва: Стандартинформ, 2012.
14. ГОСТ Р 53114-2008. Защита информации. Обеспечение информационной безопасности в организации. Основные термины и определения. — Москва: Стандартинформ, 2009.
15. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учебное пособие. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 320 с.

16. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — Москва: Олимп-Бизнес, 2019. — 320 с.

17. ГОСТ 27.002-2015. Надежность в технике. Термины и определения. — Москва: Стандартиформ, 2016.

References

1. Coase R.H. The Nature of the Firm. *Economica*. 1937;4(16):386–405.
2. Williamson O.E. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press; 1975.
3. Williamson O.E. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press; 1985.
4. Jensen M.C., Meckling W.H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*. 1976;3(4):305–360.
5. Grossman S.J., Hart O.D. The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration. *Journal of Political Economy*. 1986;94(4):691–719.
6. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991;17(1):99–120.
7. Prahalad C.K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 1990;68(3):79–91.
8. Quinn J.B., Hilmer F.G. Strategic Outsourcing. *Sloan Management Review*. 1994;35(4):43–55.
9. Auzan A.A., ed. *Institutional Economics: Textbook*. Moscow: INFRA-M; 2020. (In Russ.).
10. Tambovtsev V.L. *Fundamentals of Institutional Design: Textbook*. Moscow: INFRA-M; 2008. (In Russ.).
11. GOST R ISO 37500-2017. Guidance on outsourcing. Moscow: Standartinform; 2018. (In Russ.).
12. GOST R ISO 31000-2019. Risk management. Guidelines. Moscow: Standartinform; 2020. (In Russ.).

13. GOST R 54869-2011. Project management. Requirements for project management. Moscow: Standartinform; 2012. (In Russ.).
14. GOST R 53114-2008. Information protection. Ensuring information security in an organization. Basic terms and definitions. Moscow: Standartinform; 2009. (In Russ.).
15. Anikin B.A., Rudaya I.L. Outsourcing and Outstaffing: High Technologies of Management: Textbook. Moscow: INFRA-M; 2021. 320 p. (In Russ.).
16. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Moscow: Olimp-Biznes; 2019. 320 p. (In Russ.).
17. GOST 27.002-2015. Dependability in technics. Terms and definitions. Moscow: Standartinform; 2016. (In Russ.).

© Ерзин И.В., Хаертдинова Д.Р., 2026. Московский экономический журнал,
2026, № 8.