

Лёвкина Анастасия Сергеевна
ФГОУ ВО «Донецкий национальный университет
экономики и торговли имени М. Туган-Барановского»

Системный анализ институциональных факторов развития аутсорсинга закупок и моделирование их влияния

Аннотация. В статье представлен системный анализ институциональных факторов, определяющих результативность аутсорсинга закупочных процессов в государственном и корпоративном секторах экономики. Цель исследования заключается в систематизации и комплексном анализе указанных факторов, а также в формировании концептуальной модели их многоуровневого воздействия на передачу функций внешнему исполнителю. Методологическую основу составляют институциональный подход, теория транзакционных издержек и концепция гибридных форм координации экономической деятельности. В работе раскрыта роль правовых, контрольных, рыночных, цифровых, финансовых и социально-культурных институтов в формировании структуры стимулов, распределении рисков и транзакционных издержек. Показано, что эффективность аутсорсинга закупок определяется степенью согласованности институциональной среды. Обоснована необходимость комплексного развития формальных и неформальных институтов для повышения устойчивости и результативности контрактных отношений

Ключевые слова: аутсорсинг закупок, институциональная среда, транзакционные издержки, контрактная система, государственные закупки.

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

Systematic Analysis of Institutional Factors in the Development of Procurement Outsourcing and Modeling Their Impact

Abstract. The article presents a systematic analysis of institutional factors determining the effectiveness of procurement outsourcing in both public and corporate sectors of the economy. The aim of the study is to systematize and comprehensively analyze these factors, as well as to develop a conceptual model of their multilevel impact on the transfer of functions to an external provider. The methodological framework is based on the institutional approach, transaction cost theory, and the concept of hybrid forms of economic coordination. The paper reveals the role of legal, control, market, digital, financial, and socio-cultural institutions in shaping incentive structures and in the distribution of risks and transaction costs. It is demonstrated that the effectiveness of procurement outsourcing depends on the coherence of the institutional environment. The study substantiates the need for the integrated development of both formal and informal institutions to enhance the sustainability and performance of contractual relations.

Keywords: procurement outsourcing, institutional environment, transaction costs, contract system, public procurement.

Введение

Трансформация закупочной деятельности в государственном и корпоративном секторах сопровождается усложнением нормативно-правового регулирования, активным внедрением цифровых технологий и усилением требований к прозрачности контрактных отношений. Расширение электронных процедур закупок, развитие систем контроля и повышение требований к обоснованию закупочных решений усиливают нагрузку на

организационные структуры заказчиков и стимулируют поиск более эффективных форм управления закупочными процессами.

В этих условиях аутсорсинг закупочных функций рассматривается как один из инструментов оптимизации организационной структуры и снижения транзакционных издержек. В экономической литературе он трактуется как передача отдельных бизнес-процессов специализированной внешней организации [4, с. 19]. Подобная форма взаимодействия интерпретируется как механизм поиска оптимального соотношения между рыночными и иерархическими способами координации экономической деятельности, позволяющий организациям сосредоточиться на ключевых компетенциях и передать часть операционных функций специализированным провайдерам.

Теоретические основания аутсорсинга как формы межфирменной кооперации раскрыты в работе И. Д. Котлярова, который рассматривает его как гибридный механизм координации, возникающий при высокой повторяемости транзакций и значительной специфичности активов [4]. В рамках данного подхода аутсорсинг занимает промежуточное положение между рыночными и иерархическими формами организации экономической деятельности. Курбанов и соавторы обращают внимание на двойственный характер этого механизма: в условиях развитой институциональной среды аутсорсинг способствует повышению эффективности и формированию конкурентных преимуществ, тогда как институциональная нестабильность повышает риски зависимости заказчика от внешнего исполнителя и может снижать устойчивость контрактных отношений [5].

С позиций теории транзакционных издержек передача закупочных функций направлена на сокращение затрат, связанных с поиском информации, проведением переговоров и контролем исполнения контрактов. Одновременно чрезмерная интеграция функций внутри организации способна приводить к росту внутренних издержек управления [2]. Зарубежные исследования уделяют значительное внимание проблеме контрактных рисков и издержек обжалования процедур в системе публичных закупок, что также влияет на экономическую целесообразность передачи отдельных функций внешним провайдерам [7]. Российская практика дополнительно подчеркивает значимость институционального выстраивания отношений с внешним закупщиком, включая выбор модели вознаграждения, систему показателей эффективности и механизмы мониторинга результатов сотрудничества [3, с. 86].

Актуальность исследования определяется необходимостью анализа институциональной среды, в которой осуществляется передача закупочных функций внешним исполнителям. Экономическая результативность аутсорсинга формируется не только под влиянием внутренних управленческих решений компании-заказчика, но и в значительной степени зависит от качества институциональных условий. К числу таких условий относятся правовые нормы регулирования закупочной деятельности, механизмы контроля и ответственности, уровень развития конкурентного рынка услуг, доступность финансовых ресурсов, особенности деловой культуры и степень цифровизации экономических процессов.

Несмотря на значительное количество исследований, комплексный анализ влияния институциональных факторов на развитие аутсорсинга закупок остается недостаточно разработанным. В большинстве научных работ внимание сосредоточено либо на правовых аспектах регулирования закупочной деятельности, либо на оценке экономической эффективности передачи функций. При этом взаимодействие формальных и неформальных институтов, определяющих устойчивость аутсорсинговых отношений, рассматривается фрагментарно.

Недостаточная разработанность вопроса интеграции правовых норм, контрольных механизмов, рыночной структуры и цифровой инфраструктуры в единую аналитическую модель ограничивает возможности комплексной оценки их совокупного воздействия на структуру транзакционных издержек и распределение рисков между участниками закупочных процессов. В научной литературе сравнительно редко институциональная среда

анализируется как система взаимодополняющих элементов, формирующих долгосрочную устойчивость аутсорсинговых отношений.

Указанные обстоятельства обуславливают необходимость систематизации существующих теоретических подходов и разработки модели многоуровневого институционального воздействия на процессы передачи закупочных функций внешним исполнителям. Формирование подобной аналитической рамки позволяет определить, при каких институциональных условиях аутсорсинг закупок становится экономически эффективным и институционально устойчивым механизмом организации закупочной деятельности.

Методы исследования

Методологической основой исследования выступает институциональный подход в сочетании с положениями теории транзакционных издержек и концепцией гибридных форм координации. В исследовании применены следующие методы:

Нормативно-правовой анализ — проведен анализ положений Федеральных законов № 44-ФЗ и № 223-ФЗ с целью выявления институциональных ограничений и возможностей передачи закупочных функций внешнему исполнителю.

Сравнительный институциональный анализ — сопоставлены правовые, контрольные, рыночные и цифровые механизмы регулирования закупок с позиции их влияния на структуру транзакционных издержек и распределение рисков.

Контент-анализ научных публикаций — проанализированы отечественные и зарубежные исследования аутсорсинга и публичных закупок, включая работы по управлению контрактными рисками и процедурам обжалования. Это позволило выявить ключевые закономерности институционального воздействия.

Системный метод — институциональная среда представлена как совокупность взаимосвязанных групп институтов (правовые, контрольные, рыночные, цифровые, финансовые и социально-культурные), формирующих интегральную структуру стимулов и ограничений.

Логико-аналитический метод обобщения — на основе сопоставления теоретических положений и нормативных механизмов сформулирована модель комплексного институционального влияния на аутсорсинг закупок.

Исследование носит качественный характер и направлено на выявление закономерностей и механизмов институционального воздействия, а не на количественную оценку отдельных эффектов. Полученные выводы базируются на анализе нормативных источников и научной литературы и ориентированы на формирование целостной концептуальной модели.

Результаты исследования

Представим институциональную структуру в виде дифференцированных подгрупп и обобщим ключевые закономерности их влияния на механизмы аутсорсинга в сфере закупок.

Правовые институты

Правовые нормы выступают системообразующим элементом архитектуры закупочной деятельности. Нормативно-правовую основу данной сферы формируют два ключевых федеральных закона: Федеральный закон № 44-ФЗ, регламентирующий порядок осуществления государственных и муниципальных закупок, и Федеральный закон № 223-ФЗ, регулирующий закупочную деятельность отдельных видов юридических лиц.

Федеральный закон № 44-ФЗ детализирует процедуры определения поставщика, протоколирования результатов и заключения контрактов, тем самым снижая неопределенность и ограничивая произвольность решений [8].

Федеральный закон № 223-ФЗ предусматривает более гибкий подход к регулированию закупок, однако сохраняет требования к информационной открытости и структуре заявок в электронных процедурах [9].

Отметим, что с точки зрения институциональной экономики правовая определенность снижает транзакционные риски, поскольку уменьшает неопределенность и повышает предсказуемость контрактного взаимодействия.

Контрольные и надзорные механизмы

Контроль в сфере закупок обеспечивает соблюдение процедур, прозрачность действий участников и дисциплину исполнения контрактов. Законодательство требует, чтобы все ключевые этапы закупки были зафиксированы документально, а протоколы своевременно размещались в информационных системах. Кроме того, предусмотрены процедуры обжалования действий заказчика и закупочной комиссии [8]. За счет этого контроль закупок становится более прозрачным, снижается риск произвольных решений, а ответственность должностных лиц приобретает не формальный, а вполне практический характер.

Как показывают исследования Б. Брюера, распространение аутсорсинга закупочных функций во многом сдерживается опасениями заказчиков по поводу возможного оппортунистического поведения внешнего исполнителя. Когда условия работы заранее невозможно прописать во всех деталях, а сам контракт остается неполным, у заказчика возникает риск попасть в зависимость от поставщика услуг и столкнуться с использованием им своей позиции в собственных интересах. Эмпирический анализ Б. Брюера показывает, что чем сильнее такие опасения, тем осторожнее компании подходят к передаче закупочных функций на сторону. На практике это нередко приводит к тому, что часть процессов сохраняется внутри организации, даже тогда, когда с точки зрения снижения издержек аутсорсинг выглядел бы вполне оправданным [1].

С точки зрения институциональной экономики эти риски обычно «поддерживаются» развитием контроля и надзора. Они уменьшают информационную асимметрию и сдерживают оппортунизм в контрактных отношениях. Когда есть понятные правила проведения закупок, работающие надзорные органы и процедуры обжалования, участникам проще прогнозировать исход процедур, а стимулы соблюдать нормы становятся более осязаемыми. В исследовании М. Шумпиковой и И. Дурчевой показано, что рассмотрение жалоб и споров занимает заметную долю постконтрактных транзакционных издержек и реально влияет на результаты закупочных процедур [10, с. 233–235].

При этом эффект у контрольных институтов не однозначный. С одной стороны, они повышают правовую защищенность участников и укрепляют доверие к системе контрактов. С другой — чем больше проверок и возможностей обжалования, тем выше административные и временные затраты на разрешение конфликтов. Поэтому контроль «работает в две стороны»: он ограничивает пространство для оппортунистического поведения, но одновременно увеличивает общий объем транзакционных издержек.

В аутсорсинге закупочных функций эта двойственность ощущается еще сильнее. Даже если процедурную часть ведет внешний исполнитель, ответственность за соблюдение законодательства остается у заказчика. Значит, без внутреннего аудита и постоянного мониторинга аутсорсера не обойтись: нужны регулярная отчетность, показатели эффективности, а также проверка того, насколько действия внешнего закупщика соответствуют нормативным требованиям.

Нгвеньяма и Салливан отмечают, что в аутсорсинговых контрактах особую роль играют инструменты распределения рисков, контроль исполнения и заранее прописанные процедуры реакции на нарушения [7]. Иначе говоря, контракт здесь — не только про цену и объем работ, но и про управляемость. Он фиксирует право заказчика на аудит, доступ к информации и применение санкций.

В итоге контрольные и надзорные институты задают институциональную «опору» аутсорсинга закупок, соединяя внешний государственный надзор и внутренний контрактный мониторинг. Если эти механизмы реально работают, они помогают снизить агентские риски, удерживать исполнение в рамках права и — в долгосрочном горизонте — не раздувать совокупные транзакционные издержки контрактного взаимодействия.

Рыночные институты

Развитость конкурентной среды и наличие специализированных провайдеров определяют результативность передачи функций. Степень зрелости рынка закупочных услуг влияет на распределение переговорной силы между заказчиком и аутсорсером, формирование ценовых параметров контракта и устойчивость долгосрочных соглашений. В условиях высокой конкуренции заказчик получает возможность сопоставлять предложения по критериям цены, качества и профессиональной экспертизы, что снижает издержки поиска и повышает эффективность отбора исполнителя.

Реализация потенциальных преимуществ возможна исключительно в условиях развитого конкурентного рынка. В отсутствие таковых существенно возрастает вероятность формирования односторонней зависимости от исполнителя (аутсорсера).

Практика выбора внешнего закупщика требует оценки его экспертизы, опыта и репутации, а также выстраивания партнерских отношений между сторонами [3, с. 86]. Существенное значение имеет модель вознаграждения (фиксированная оплата, процент от объема закупки, процент экономии или комбинированные KPI), поскольку она формирует поведенческие стимулы аутсорсера и влияет на распределение экономического эффекта. Таким образом, рыночные институты выполняют не только функцию конкурентного отбора, но и задают систему стимулов, определяющую долгосрочную результативность аутсорсинга закупок.

Следует также отметить, что институциональная среда оказывает влияние не только на организацию закупочных процессов внутри компаний, но и на формирование структуры рынка закупочных услуг. Так, на основе исследований К. Кауппи и Д. Луццини выявлено, что организации нередко адаптируют свою структуру закупок под воздействием внешних ожиданий и норм профессиональной среды. В условиях усиления регуляторных требований, распространения отраслевых стандартов и развития профессиональных практик закупок компании стремятся внедрять организационные решения, которые соответствуют институциональным ожиданиям рынка [6]. Одним из таких решений становится передача отдельных закупочных процессов специализированным внешним провайдерам. Аутсорсинг в данном контексте рассматривается не только как инструмент повышения экономической эффективности, но и как механизм институциональной адаптации, позволяющий организациям соответствовать нормативным требованиям, профессиональным стандартам и лучшим практикам управления цепями поставок. Таким образом, институциональная среда формирует дополнительные стимулы к развитию рынка аутсорсинговых услуг в сфере закупок.

Цифровые институты

Электронные закупочные процедуры делают процесс более «ровным» и понятным: меньше произвола и меньше времени уходит на поиск информации. Законодательство достаточно жестко задает, как должна выглядеть заявка в электронной форме, какие документы прикладываются и как размещается информация в сети. В итоге участники работают в одной логике и в одном формате — по сути, в рамках унифицированной схемы взаимодействия. Когда формы заявок и порядок рассмотрения стандартизированы, требований сложнее «домыслить», а шанс допустить чисто процедурную ошибку становится ниже.

В целом цифровизация закупок сокращает затраты на поиск и обработку данных, ускоряет обмен информацией между заказчиком и поставщиком и позволяет отслеживать, что и когда происходило на каждом этапе. Электронные площадки создают единую информационную среду: действия фиксируются, и это обычно повышает прозрачность и дисциплину в контрактных отношениях.

Но у цифровой среды есть и обратная сторона. Она резко повышает планку требований к внутреннему контролю и управлению рисками третьих сторон. Цифровые решения часто требуют интеграции систем заказчика и аутсорсера, а значит, стороны начинают сильнее зависеть от стабильности ИТ-инфраструктуры и от того, насколько качественно защищены данные.

Поэтому цифровые институты нельзя описать только как «снижение транзакционных издержек». Они действительно экономят время и делают процессы управляемее, но одновременно создают новые требования: киберриски, защита информации, постоянные обновления и поддержка технологической базы. Для аутсорсинга закупок это выглядит амбивалентно: прозрачности и контролируемости больше, но сложнее становится система контроля и распределения ответственности.

Финансовые институты

Финансовые механизмы обеспечения обязательств — это способ перераспределить риски и заранее «подстраховать» исполнение договора. В логике теории транзакционных издержек формализованные гарантии снижают вероятность срыва обязательств и уменьшают затраты на последующую защиту прав и интересов сторон.

При аутсорсинге закупочных функций такие инструменты становятся особенно важными. Заказчик может использовать банковские гарантии и другие формы обеспечения не только по отношению к конечному поставщику, но и в отношениях с внешним закупщиком. Это помогает снизить агентские риски и не оставлять аутсорсеру пространство для оппортунистического поведения. В итоге финансовые институты выполняют скорее «стабилизирующую» роль: поддерживают баланс интересов и в целом сдерживают рост совокупных транзакционных издержек.

Социально-культурные институты

Доверие, профессиональная культура и привычные нормы поведения часто решают больше, чем кажется на первый взгляд: они определяют, насколько устойчивыми будут долгосрочные контракты. В закупках особое значение имеют деловая репутация участников, их позиция в профессиональном сообществе и готовность соблюдать этические стандарты. На практике репутация внешнего закупщика, система KPI и модель вознаграждения напрямую влияют на результат взаимодействия — потому что задают поведенческие ориентиры и распределяют стимулы.

Когда профессиональные стандарты и «правила игры» реально разделяются участниками рынка, необходимость прописывать в контракте каждую мелочь снижается. Иными словами, сильная профессиональная среда частично заменяет избыточную контрактную детализацию и делает сотрудничество более предсказуемым. При высоком уровне доверия сокращаются издержки мониторинга, переговоров и разрешения споров, что напрямую влияет на величину транзакционных издержек. В подобных условиях часть рисков регулируется не только формальными нормами, но и механизмами репутационных санкций.

Высокая повторяемость транзакций и специфичность активов способствуют формированию устойчивых партнерских отношений, основанных на взаимной заинтересованности в продолжении сотрудничества [4, с. 23]. Долгосрочный характер взаимодействия повышает ценность сохранения деловой репутации и делает оппортунистическое поведение менее выгодным в стратегической перспективе.

Социально-культурные институты также влияют на способность сторон к кооперации и совместному решению проблем, возникающих в ходе исполнения контракта. Наличие развитой профессиональной культуры в сфере закупок способствует более эффективной коммуникации, согласованию интересов и адаптации контрактных условий к изменяющимся обстоятельствам. Таким образом, неформальные нормы доверия дополняют правовые и финансовые механизмы регулирования и усиливают устойчивость аутсорсинговых моделей закупочной деятельности.

Выводы и заключение

Эмпирический и теоретический анализ показывает, что результативность передачи закупочных функций формируется под воздействием совокупности институциональных условий, а не изолированных регуляторных или организационных факторов.

Правовые нормы задают, какие контрактные модели вообще допустимы. Контроль и надзор следят за тем, чтобы процедуры не превращались в «как получится». Рыночная инфраструктура поддерживает конкуренцию и не дает системе замкнуться на нескольких

игроках. Цифровая среда меняет логику работы с информацией и саму координацию процедур. Финансовые инструменты помогают распределить риски, а неформальные нормы — доверие, репутация, профессиональные стандарты — держат долгосрочные отношения в устойчивом режиме.

Если баланс между этими элементами нарушается, растет неопределенность и дорожает контрактное взаимодействие: больше согласований, больше конфликтов, больше времени на перестраховку. В такой ситуации экономический смысл аутсорсинга начинает «проседать» — выгоды съедаются издержками.

Системное развитие институтов, наоборот, создает условия для устойчивого расширения практики аутсорсинга закупок. Институциональная среда влияет на решения о передаче закупочных функций не одной мерой, а сразу несколькими каналами. Экономическая отдача от аутсорсинга возникает там, где правовые, контрольные, рыночные, цифровые, финансовые и социально-культурные институты работают согласованно. По сути, речь идет о базовом условии эффективности контрактной системы и устойчивости самого рынка закупочных услуг.

Проведенное исследование позволило сформулировать набор рекомендаций для заказчиков и провайдеров, направленный на снижение рисков и повышение результативности аутсорсинговых соглашений.

Для государственных заказчиков принципиальное значение имеет не формальное внедрение цифровых решений, а достижение на их основе реальных управленческих эффектов. Цифровизация закупочной деятельности должна быть направлена на повышение качества мониторинга исполнения контрактов, унификацию критериев оценки подрядчиков, а также на обеспечение ясности и предсказуемости применяемых правил. Сокращение числа неопределенных и неоднозначно трактуемых процедурных зон способствует снижению барьеров для привлечения внешних исполнителей и формирует более благоприятные условия для развития конкурентной среды.

Для корпоративных заказчиков одним из ключевых направлений выступает централизация и консолидация закупочной деятельности, поскольку при фрагментарной организации закупок затрудняется привлечение квалифицированных аутсорсеров и усложняется поддержание стабильного качества оказываемых услуг. На начальной стадии аутсорсингового проекта необходимо не только формально определить показатели эффективности, но и установить порядок их измерения, перечень источников данных, а также механизмы контроля и верификации результатов. Передача закупочных функций внешнему исполнителю должна осуществляться в увязке с неукоснительным соблюдением требований закупочного законодательства и внутренних комплаенс-процедур. В договорной документации целесообразно заранее закреплять пределы ответственности сторон, квалификацию нарушений, состав применяемых санкций и порядок возмещения причиненного ущерба. Подобная регламентация способствует снижению правовых и репутационных рисков и повышает устойчивость контрактных отношений.

Для поставщиков закупочных услуг приоритетное значение имеет соответствие установленным регуляторным требованиям, включая надлежащее ведение отчетности и подтверждение профессиональных компетенций. Существенную роль также играет развитие систем управления качеством, позволяющих демонстрировать заказчику не только заявленный уровень компетентности, но и наличие формализованных процедур, обеспечивающих достижение конкретных результатов. Наряду с этим перспективным направлением является переход от преимущественно разовых сделок к более устойчивым формам взаимодействия. Участие в консорциумах, совместных закупочных проектах и долгосрочных программах сотрудничества способствует снижению рисков, связанных с зависимостью от отдельных контрактов, и повышает предсказуемость взаимодействия для обеих сторон.

Список источников

1. Brewer B. L. Outsourcing the procurement function: Do actions and results align with theory? // *Journal of Purchasing and Supply Management*. 2014. Vol. 20, No. 3. P. 161–172. DOI: 10.1016/j.pursup.2014.03.002.
2. Гурова И. М. Современные методы управления транзакционными издержками предпринимательской фирмы. 2014. 7 с.
3. Кокарева Л. М., Шадрина Е. В. Аутсорсинг закупок в государственном секторе // *Госзаказ: управление, размещение, обеспечение*. 2020. № 59. С. 84–89.
4. Котляров И. Д. Аутсорсинг как форма межфирменной кооперации: теоретический анализ // *Вестник Института экономики РАН*. 2015. № 5. С. 19–31.
5. Курбанов А. Х., Князьнеделин Р. А., Плотников В. А. Аутсорсинг: достижение конкурентных преимуществ или ловушка? // *Российское предпринимательство*. 2017. Т. 18, № 2. С. 185–198.
6. Kauppi K., Luzzini D. Measuring institutional pressures in a supply chain context: Scale development and testing // *Journal of Purchasing and Supply Management*. 2022. Vol. 28, No. 3. Article 100782. DOI: 10.1016/j.pursup.2022.100782.
7. Ngwenyama O. K., Sullivan W. E. Outsourcing contracts as instruments of risk management // *Journal of Enterprise Information Management*. 2007. Vol. 20, No. 6. P. 615–640.
8. О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд : федер. закон Рос. Федерации от 05.04.2013 № 44-ФЗ (действующая редакция).
9. О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц : федер. закон Рос. Федерации от 18.07.2011 № 223-ФЗ (действующая редакция).
10. Šumpíková M., Ďurčeková I. Transaction Costs, Outsourcing, and the Public Procurement Review Process in the Czech Republic and Slovakia // *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*. 2019/2020. Vol. XII, No. 2. P. 233–250.

Сведения об авторе

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

Information about the author

Levkina Anastasiia Sergeevna, PhD student, Donetsk National University of Economics and Trade named after M. Tugan-Baranovsky, Donetsk, Russia.