

ORIGINAL PAPER



DOI: 10.26794/2304-022X-2026-16-2-188-198
УДК 334.025(045)
JEL M12, M15, L86

Управленческий парадокс цифрового аутсорсинга: опыт компаний стран Центральной и Восточной Европы

Ф. Бушина

Elanor ICT / Регион Центральной и Восточной Европы, Прага, Чешская Республика;
МГИМО МИД России, Москва, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

Целью настоящего исследования является анализ инструмента управления человеческими ресурсами (HR) и элемента архитектуры управленческого контроллинга в организациях стран Центральной и Восточной Европы (ЦВЕ) – цифрового аутсорсинга. **Актуальность** работы заключается в определении его прикладного управленческого контекста, включающего принятие решений, распределение ответственности, механизмы контроля и формирование доверия в отношениях «компания-заказчик – провайдер цифровых услуг». На основе анализа практик цифрового HR-аутсорсинга, в числе которых – расчет заработной платы, электронный кадровый документооборот и использование интеллектуальных HR-платформ, показано, что цифровизация внешнего хода процессов сопровождается изменением логики управленческого контроля. Это выражается в смещении последнего от операционного мониторинга к риск-ориентированным и предиктивным моделям. В ходе работы выявлен управленческий парадокс цифрового аутсорсинга, заключающийся в том, что передача операционного исполнения функций внешнему провайдеру не приводит к снижению управленческой ответственности компании-заказчика, а, напротив, усиливает требования к управляемости, интерпретации данных и институционализированному контролю принимаемых решений. Автором статьи показано, что в странах Центральной и Восточной Европы эффективность цифрового аутсорсинга определяется не уровнем технологической автоматизации HR-процессов, а качеством архитектуры корпоративного управления и развитием системы управленческого контроллинга. Полученные **результаты** имеют практическую значимость для организаций, реализующих цифровой аутсорсинг HR-функций в институционально неоднородной среде стран ЦВЕ.

Ключевые слова: цифровой аутсорсинг; управленческий парадокс; управленческая ответственность; управленческий контроллинг; экономика доверия

Для цитирования: Бушина Ф. Управленческий парадокс цифрового аутсорсинга: опыт компаний стран Центральной и Восточной Европы. *Управленческие науки = Management Sciences*. 2026;16(2):188-198. DOI: 10.26794/2304-022X-2026-16-2-188-198

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

The Management Paradox of Digital Outsourcing: The Experience of Companies in Central and Eastern Europe

F. Bušina

Elanor ICT / Central and Eastern Europe Region, Prague, Czech Republic;
MGIMO University, Moscow, Russian Federation

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze a human resource management (HR) tool and an element of managerial controlling architecture in organizations in Central and Eastern European (CEE) countries – digital outsourcing. **The relevance** of the research lies in defining its applied management context, including decision-making, responsibility allocation, control mechanisms, and building trust in the “company-customer – digital service provider” relationship. Based on the **analysis** of digital HR outsourcing practices, including payroll, HR electronic document management and the use of intelligent HR platforms, it is shown that the digitalization of the external course of processes is accompanied by a change in the logic of management control. This is reflected in the shift of the latter from operational monitoring to risk-oriented and predictive models. In the course of the study, the management paradox of digital outsourcing **was revealed**, which consists in the fact that the transfer of operational functions to an external provider does not lead to a decrease in the managerial responsibility of the customer company, but, on the contrary, increases the requirements for manageability,

© Бушина Ф., 2026

data interpretation and institutionalized control of decisions. The author of the article shows that in the CEE countries the effectiveness of digital outsourcing is determined not by the level of technological automation of HR processes, but by the quality of the corporate governance architecture and the development of a management controlling system. The **results** obtained are of practical importance for organizations implementing digital outsourcing of HR functions in the institutionally heterogeneous environment of the CEE countries.

Keywords: digital outsourcing; management paradox; managerial responsibility; managerial controlling; economics of trust

For citation: Bušina F. The management paradox of digital outsourcing: The experience of companies in Central and Eastern Europe. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2026;16(2):188-198. DOI: 10.26794/2304-022X-2026-16-2-188-198

ВВЕДЕНИЕ

В условиях цифровой трансформации корпоративных систем управления компании все чаще сталкиваются не с дефицитом технологий, а со сложностями по части обеспечения реализации ключевых поддерживающих функций. Передача HR-процессов на аутсорсинг, внедрение цифровых платформ, автоматизация расчета заработной платы и использование электронного кадрового документооборота перестают быть сугубо операционными или технологическими нововведениями и становятся выражением управленческого выбора, непосредственно влияющего на распределение функций, контроль исполнения и устойчивость принятых на уровне компании решений.

В последние годы цифровой аутсорсинг (ЦА) в сфере управления персоналом все чаще рассматривается организациями не только как способ оптимизации затрат или доступа к специализированным компетенциям, но и как инструмент компенсации дефицита внутренних ресурсов в области цифровых технологий (ЦТ), аналитики данных и нормативного соответствия. Расширение масштабов внешнего исполнения функций позволяет компаниям ускорять цифровую трансформацию и снижать нагрузку на внутренние подразделения, однако одновременно усиливает требования к координации, согласованности управленческих решений и устойчивости механизмов управления в распределенной среде [1].

Авторы исследований на тему стратегического аутсорсинга подчеркивают, что решения о передаче функций сторонним провайдером затрагивают границы фирмы, структуру распределения ресурсов и логику корпоративной стратегии в целом. В этом контексте аутсорсинг рассматривается как управленческое решение корпоративного уровня, сопряженное с рисками утраты прямого контроля, ростом зависимости от провайдера и необходимостью формирования специальных механизмов мониторинга и координации, выходящих за рамки операционного управления [2].

В ряде научных работ говорится о том, что одной из ключевых проблем менеджмента остается

трактовка аутсорсинга преимущественно как тактического инструмента оптимизации затрат, не интегрированного в стратегию компании. Отсутствие системного подхода к планированию аутсорсинга, оценке его итогов и согласованию с долгосрочными целями развития приводит к фрагментарным управленческим решениям и снижению управляемости процессов [3]. Обзорные публикации подтверждают неоднозначность эмпирических выводов о влиянии привлечения внешних исполнителей на показатели эффективности предприятий, поскольку значительная часть работ фокусируется на финансовых и операционных результатах либо на характеристиках цифровых решений, оставляя вне поля анализа управленческие механизмы и институциональные условия их функционирования [4, 5].

В контексте цифровизации особое значение приобретает рассмотрение аутсорсинга как формы сетевого межорганизационного взаимодействия. Анализ исследований по этой теме показывает, что отношения «компания-заказчик — провайдер» все чаще формируются в виде распределенных сетей, в которых управляемость, координация и формирование доверия обеспечиваются не иерархическими механизмами, а конфигурацией governance-структур, правил взаимодействия и формализованных процедур [6].

Эмпирические данные по странам Центральной и Восточной Европы (ЦВЕ) свидетельствуют о неравномерности цифровой трансформации бизнеса¹ в регионе, значительных различиях в уровне зрелости компаний в данной области [7, 8] и высокой зависимости результативности цифровых управленческих решений от институционального контекста и организационных практик [9]. В этих условиях цифровой аутсорсинг рассматривается фирмами стран ЦВЕ как инструмент повышения эффективности и доступа к цифровым компетенциям, одновре-

¹ Pw C. The ICT Sector in the CEE Countries as a Regional Driver of Growth. Central and Eastern Europe Digital Coalition. PricewaterhouseCoopers. 2024. URL: https://ceedigital.org/assets/pdf/CEE_Digital_Coalition_Report_2024.pdf (дата обращения: 02.01.2026).

менно усиливающий требования к управляемости, координации процессов и качеству принимаемых решений [10].

Для государств ЦВЕ данные вызовы приобретают особую значимость в силу институциональной неоднородности, различий в регуляторных требованиях и ограниченной воспроизводимости доверия в корпоративных отношениях. Переход от формата HR 4.0 к HR 5.0 способствует ужесточению критериев прозрачности управленческих решений, согласованности процессов и человекоцентричности, что объективно повышает роль архитектуры корпоративного управления и системы управленческого контроллинга в рамках ЦА.

В настоящей статье приведены результаты изучения последнего как механизма трансформации HR-функции и архитектуры управленческого контроллинга в компаниях стран ЦВЕ с учетом институциональных условий и практик корпоративного управления. Методологическую основу исследования составили анализ научных публикаций по стратегическому и цифровому аутсорсингу, сравнительно-аналитический анализ практик предприятий региона ЦВЕ, а также обзор аналитических материалов международных организаций и отраслевых исследований².

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Цифровой аутсорсинг как особая форма управленческой трансформации

Аутсорсинг как управленческий инструмент получил широкое распространение в корпоративной практике задолго до цифровой трансформации. В классическом понимании он был ориентирован преимущественно на передачу внешним исполнителям вспомогательных и стандартизируемых функций, таких как бухгалтерский учет, логистика, клининговые услуги или техническая поддержка, с целью снижения издержек и концентрации внимания на ключевых компетенциях фирмы. В данной логике аутсорсинг рассматривался как преимущественно операционный инструмент, не затрагивающий архитектуру управленческих процессов и механизмов принятия решений.

Цифровой аутсорсинг (в отличие от традиционного) представляет собой форму внешнего исполнения функций, основанную на использовании

цифровых платформ, интегрированных информационных систем, алгоритмических инструментов и распределенной обработки данных. В его функции входит не только выполнение отдельных операций, но и включение компании-заказчика в совместные с провайдером цифровые контуры планирования, мониторинга и аналитической обработки информации. Это означает, что ЦА затрагивает не только операционный уровень, но и управленческую архитектуру организации.

В научной литературе подчеркивается, что стратегический аутсорсинг оказывает влияние на границы фирмы, распределение ресурсов и логику корпоративной стратегии в целом [2]; при этом эффективность принятых с его участием решений во многом определяется степенью их интеграции в систему корпоративного управления и согласованностью с долгосрочными целями компании [3]. В условиях цифровизации данный аспект приобретает особую значимость, поскольку ЦТ усиливают взаимозависимость между внутренними и внешними процессами и повышают требования к управляемости распределенных систем.

Цифровой аутсорсинг все чаще реализуется в форме сетевых моделей межорганизационного взаимодействия, где отношения между компанией-заказчиком и провайдером услуг выходят за рамки иерархических контрактных схем. Согласно результатам научных работ, в таких моделях ключевую роль играют механизмы координации, формализованные процедуры сотрудничества и конфигурация governance-структур, обеспечивающих согласование интересов сторон и устойчивость совместных процессов [6].

В рамках настоящего исследования цифровой аутсорсинг рассматривается преимущественно в контексте управления человеческими ресурсами. Выбор данного фокуса обусловлен тем, что HR-функция в наибольшей степени подвержена цифровизации и одновременно сохраняет высокую управленческую чувствительность. Привлечение внешних исполнителей для выполнения таких работ, как расчет заработной платы, кадровый документооборот и аналитика его показателей, администрирование персональных данных и подбор персонала, сопровождается внедрением цифровых HR-платформ и алгоритмических решений, что принципиально изменяет характер взаимодействия между компанией-заказчиком и сторонним провайдером.

Современные ученые указывают на природу ЦА. С одной стороны, цифровые модели позво-

² OECD Economic Surveys: European Union and Euro Area 2025. Paris: OECD Publishing; 2025. 136 p. DOI: 10.1787/5ec8dcc2-en.

ляют организациям получать доступ к специализированным технологическим и аналитическим компетенциям, ускорять внедрение инновационных решений и повышать операционную эффективность [10], а с другой, усложнение цифровой инфраструктуры и рост зависимости от внешних провайдеров усиливают требования к координации процессов, прозрачности управленческих решений и качеству механизмов контроля, что выводит цифровой аутсорсинг за рамки сугубо операционного инструмента.

По нашему мнению, в HR-сфере управления его следует рассматривать как особую форму управленческой трансформации, затрагивающую не только структуру исполнения функций, но и конфигурацию управленческих процессов, механизмов контроля и взаимодействия между организационными субъектами. Данное понимание позволяет перейти от описания ЦА как технологического явления к анализу управленческих последствий, связанных с его внедрением, что является необходимой предпосылкой для изучения практического опыта и проблем реализации таких моделей в компаниях стран ЦВЕ.

Практика аутсорсинга в компаниях стран Центральной и Восточной Европы

Практика аутсорсинга в организациях региона ЦВЕ формировалась под влиянием таких факторов, как повышение эффективности, ограниченность внутренних ресурсов и ускоренная цифровизация управленческих процессов — для большинства компаний он изначально рассматривался как инструмент оптимизации затрат и компенсации дефицита специализированных компетенций прежде всего в сфере информационных технологий, бухгалтерского учета и управления персоналом. В дальнейшем (по мере популяризации цифровых решений) аутсорсинг стал использоваться и как способ ускоренного внедрения цифровых платформ и управленческих технологий [11].

В соответствии с международными и отраслевыми исследованиями, уровень распространения аутсорсинга в регионе существенно варьируется как по странам, так и по функциональным направлениям. В наибольшей степени он используется в ИТ-сфере, при расчете заработной платы, администрировании кадровых данных и сопровождении регуляторной отчетности. В то же время авторы публикации [12] подчеркивают, что ИТ-аутсорсинг в современных организациях играет не только

вспомогательную, но и управленческую роль, способствуя повышению эффективности процессов и развитию бизнеса при условии четкого определения целей, зон ответственности и механизмов контроля результатов.

По оценкам PwC³ в 2023–2024 гг. более половины крупных и средних компаний государств ЦВЕ использовали внешних провайдеров для выполнения как минимум одной поддерживающей функции; при этом цифровые форматы аутсорсинга демонстрировали наиболее высокие темпы роста.

По данным эмпирических исследований, страны ЦВЕ характеризуются неравномерным уровнем цифровой зрелости компаний и различиями в темпах внедрения цифровых управленческих решений [7, 8]. Северные и западные государства ЕС демонстрируют более высокую степень интеграции ЦТ в управленческие процессы, тогда как в ЦВЕ цифровизация часто носит фрагментарный характер и реализуется через отдельные проекты, включая передачу некоторых функций внешним исполнителям.

В отраслевом разрезе аутсорсинг в регионе наиболее активно применяется в сфере услуг, промышленности и строительстве, а также в образовании и здравоохранении, где цифровизация сопровождается ростом регуляторных требований и необходимостью обработки значительных объемов персональных и операционных данных. Однако при этом характер используемых моделей существенно различается: в одних случаях организации ограничиваются передачей отдельных операционных задач, тогда как в других формируются устойчивые партнерские отношения с провайдерами цифровых услуг, предполагающие интеграцию информационных систем и совместное использование данных.

Несмотря на рост масштабов аутсорсинга, практический опыт компаний стран ЦВЕ говорит о наличии ряда устойчивых проблем. К числу наиболее значимых относятся сложности координации процессов между внутренними подразделениями и внешними провайдерами, ограниченная прозрачность цифровых процедур, а также зависимость управленческих решений от качества применяемых данных и алгоритмов. Предприятия нередко сталкиваются с ситуацией, когда формальное ис-

³ Pw C. The ICT Sector in the CEE Countries as a Regional Driver of Growth. Central and Eastern Europe Digital Coalition. PricewaterhouseCoopers/ 2024. URL: https://ceedigital.org/assets/pdf/CEE_Digital_Coalition_Report_2024.pdf (дата обращения: 02.01.2026).

полнение функций внешним провайдером не сопровождается адекватной интеграцией результатов в систему управленческого контроля [9].

Отдельного внимания заслуживают вопросы выбора аутсорсинговых провайдеров и оценки результативности передачи функций. В условиях ЦА компании ЦВЕ зачастую ориентируются на ценовые параметры и технические характеристики решений, недооценивая управленческие и организационные аспекты взаимодействия. Это приводит к росту транзакционных издержек, увеличению числа корректирующих управленческих вмешательств и снижению предсказуемости результатов [10].

В силу институциональной неоднородности региона, выражающейся в различиях как в трудовом законодательстве, требованиях к защите персональных данных, так и в уровне развития цифровой инфраструктуры и управленческих традициях, возникает опасность появления дополнительных рисков при масштабировании аутсорсинговых моделей, усложняющая формирование единых стандартов взаимодействия с провайдерами. При этом организации вынуждены адаптировать аутсорсинговые решения к национальным и отраслевым особенностям, что снижает воспроизводимость управленческих эффектов и ограничивает возможности унификации процессов.

Таким образом, опыт компаний стран ЦВЕ свидетельствует о том, что применение цифрового аутсорсинга, несмотря на его распространенность и потенциал, сопровождается комплексом управленческих проблем, связанных с координацией, прозрачностью цифровых решений и оценкой результатов внешнего исполнения функций. Выявленные противоречия и ограничения создают основу для дальнейшего изучения последствий использования ЦА — в частности, рассмотрения механизмов распределения ответственности и управляемости в условиях стороннего исполнения ключевых функций.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Источники управленческого парадокса цифрового аутсорсинга

Анализ практик цифрового аутсорсинга в компаниях региона ЦВЕ выявляет устойчивое противоречие между расширением масштабов внешнего исполнения HR-функций и сохранением управленческой ответственности компании-заказчика за принимаемые решения и их последствия. На ее стороне, несмотря на передачу операционного исполнения

процессов внешним провайдерам, остаются контроль за соблюдением трудового законодательства, защита персональных данных, корректность расчетов и последствия решений, что представляет собой специфическую управленческую нагрузку.

В рамках настоящего исследования под управленческим парадоксом цифрового аутсорсинга предлагается рассматривать ситуацию, при которой передача операционного исполнения функций внешнему провайдеру не приводит к снижению управленческой ответственности компании-заказчика, а, напротив, сопровождается ростом требований к управляемости, интерпретации данных и координации управленческих решений. Данный парадокс обусловлен принципиальным различием между реализацией операций и управленческой ответственностью, которая по своей природе не может быть полностью делегирована стороннему исполнителю и в контексте цифрового аутсорсинга, по нашему мнению, представляет собой совокупность обязательств организации-заказчика по принятию управленческих решений, контролю их исполнения и несению правовых, экономических и репутационных последствий.

Даже при использовании цифровых платформ и алгоритмических решений компания остается субъектом правовых и институциональных отношений, работодателем и владельцем данных, что предопределяет сохранение ответственности за результаты аутсорсинга⁴.

В научных источниках присутствует мнение, что цифровизация HR-процессов усиливает требования не только к технологической инфраструктуре, но и к развитию управленческих практик и компетенций, обеспечивающих осмысленное принятие решений в цифровой среде [13].

Управленческую неоднородность HR-функций, передаваемых на цифровой аутсорсинг, иллюстрируют данные *табл. 1*, имеющие описательный характер и используемые для структурирования управленческих рисков, а не для доказательства невозможности передачи управленческой ответственности.

В рамках аутсорсинговых отношений доверие нередко интерпретируется как межличностный или психологический фактор, основанный на опыте взаимодействия и репутации сторон. При-

⁴ OECD. Trust and Public Policy: How Better Governance Can Help Rebuild Public Trust. Paris: OECD Publishing; 2017. 162 p. DOI: 10.1787/9789264268920-en.

Таблица 1 / Table 1

**Типовые HR-функции, передаваемые в аутсорсинг в условиях цифровой трансформации /
Typical HR Functions Outsourced in the Context of Digital Transformation**

HR-функция /HR function	Форма аутсорсинга / A form of outsourcing	Цифровая составляющая / Digital component	Доминирующий управленческий риск / Dominant management risk
Расчет заработной платы	Полный	Payroll-платформы ^a , AI-контроль ^b	Высокий (комплаенс, репутация)
Кадровый документооборот	Частичный	E-HRM ^c , DMS ^d	Средний
Подбор персонала	Проектный	ATS ^e , AI-скрининг	Средний
HR-аналитика	Совместный	BI ^f , предиктивная аналитика	Высокий
Администрирование льгот	Полный	Benefit-платформы ^g	Низкий

Источник / Source: составлено автором на основе обобщения практик HR-аутсорсинга в странах ЦВЕ и аналитических обзоров: URL: https://ceedigital.org/assets/pdf/CEE_Digital_Coalition_Report_2024.pdf; OECD Economic Surveys: European Union and Euro Area 2025. Paris: OECD Publishing; 2025. 136 p. DOI: 10.1787/5ec8dcc2-en; [10] / compiled by the author based on a synthesis of HR outsourcing practices in CEE countries and analytical reviews: URL: https://ceedigital.org/assets/pdf/CEE_Digital_Coalition_Report_2024.pdf; OECD Economic Surveys: European Union and Euro Area 2025. Paris: OECD Publishing; 2025. 136 p. DOI: 10.1787/5ec8dcc2-en. [10].

Примечания / Notes: а – Payroll – система управления заработной платой / payroll management system; б – AI – искусственный интеллект / Artificial Intelligence; с – E-HRM – электронное управление человеческими ресурсами / Electronic Human Resource Management; д – DMS – система управления документами / Document Management System; е – ATS – система автоматизации рекрутинга для управления персоналом / Applicant Tracking System; ф – BI – бизнес-аналитика / Business Intelligence; г – Benefit-платформы – HR-инструмент для управления льготами (бенефитами) сотрудников / Benefit platforms are HR tools for managing employee benefits.

менительно к ЦА подобная трактовка оказывается управленчески недостаточной и рискованной. Практика показывает, что устойчивость аутсорсинговых моделей определяется не субъективным доверием, а качеством формализованных управленческих механизмов, прозрачностью процессов и воспроизводимостью управленческих решений. В этом смысле доверие следует рассматривать как управленческую категорию, формируемую через систему правил, процедур и контроля, а не как исходное условие взаимоотношения сторон [14].

В контексте современных моделей взаимодействия человека и интеллектуальных систем доверие воспринимается не в виде статического состояния, а как управляемый процесс, требующий постоянного мониторинга, интерпретации и коррекции в ходе совместной деятельности человека и ИИ [15].

На фоне алгоритмизации управленческих решений данная трактовка доверия приобретает дополнительное этическое измерение, связанное с границами применения генеративного ИИ и допустимостью его использования в управлении социально значимыми процессами [16].

Эмпирические данные по цифровому HR-аутсорсингу в странах ЦВЕ подтверждают дан-

ное положение. Как показано в табл. 2, эффект цифрового аутсорсинга проявляется, прежде всего, в снижении как продолжительности про-

Таблица 2 / Table 2

Управленческие эффекты цифрового HR-аутсорсинга (по данным практик стран ЦВЕ) / Management Effects of Digital HR Outsourcing (According to CEE Practices)

Показатель / The indicator	До аутсорсинга / Before outsourcing	После аутсорсинга / After outsourcing
Время обработки payroll	100%	60–70%
Операционные HR-издержки	100%	80–85%
Управленческая прозрачность	Средняя	Высокая (при контроллинге)
Комплаенс-риски	Высокие	Средние / низкие

Источник / Source: обобщение данных консалтинговых и отраслевых исследований по HR-аутсорсингу в странах ЦВЕ. URL: https://ceedigital.org/assets/pdf/CEE_Digital_Coalition_Report_2024.pdf, [11], а также экспертная оценка автора / generalization of consulting and industry research data on HR outsourcing in CEE countries. URL: https://ceedigital.org/assets/pdf/CEE_Digital_Coalition_Report_2024.pdf, [11], as well as an expert assessment by the author.

цедур, так и операционных издержек, тогда как рост управленческой прозрачности и уменьшение комплаенс-рисков напрямую зависят от наличия системы управленческого контроллинга.

Под управленческими эффектами в рамках настоящего исследования понимаются преобразования параметров управляемости HR-процессов, выражающиеся не в изменении финансовых показателей, а в сокращении операционной нагрузки, повышении прозрачности и снижении комплаенс-рисков. Причем (согласно представленным данным) эти эффекты (снижение операционной нагрузки и уменьшение рисков) достигаются лишь при интеграции аутсорсинговых процессов в систему корпоративного управления, включающую отслеживание измеримых показателей, процедуры контроля и формализованные контуры ответственности. В ином случае цифровизация усиливает асимметрию информации и повышает управленческую неопределенность.

Переход от транзакционных моделей аутсорсинга к экосистемным партнерствам дополнительно усиливает указанные противоречия. В цифровых экосистемах провайдеры становятся частью распределенной операционной архитектуры компании, однако это не устраняет необходимости четкой формализации ответственности и механизмов управляемости. Напротив, усложнение экосистемных связей требует институционализации governance-механизмов, обеспечивающих координацию, подотчетность и воспроизводимость управленческих решений [6].

Для организаций стран ЦВЕ управленческое измерение ЦА приобретает особую значимость в силу институциональной неоднородности региона, различий в уровне цифровой зрелости и ограниченной воспроизводимости неформальных механизмов доверия. В этих условиях последнее в отношениях «компания-заказчик — провайдер» формируется преимущественно посредством таких инструментов, как формализованные контуры ответственности, метрики качества, прозрачные правила доступа к данным и процедуры управленческой эскалации⁵.

Таким образом, управленческий парадокс цифрового аутсорсинга проявляется как устойчи-

вое несоответствие между передачей операционного исполнения функций и сохранением управленческой ответственности компании-заказчика.

Управленческие решения и механизмы преодоления управленческого парадокса цифрового аутсорсинга

Выявление управленческого парадокса цифрового аутсорсинга позволяет перейти от диагностического анализа к формированию практических решений, направленных на обеспечение управляемости, прозрачности и предсказуемости результатов при внешнем исполнении HR-функций. В контексте цифровизации ключевая задача компании-заказчика заключается не в минимизации участия в операционных процессах, а в обеспечении сохранения управленческой ответственности в условиях аутсорсинга.

А: Отбор провайдеров цифровых аутсорсинговых услуг

Выбор провайдера ЦА является не техническим, а управленческим решением, оказывающим долгосрочное влияние на устойчивость HR-процессов. Практика организаций стран ЦВЕ показывает, что ориентация исключительно на ценовые параметры и функциональные характеристики цифровых решений приводит к росту управленческих рисков и транзакционных издержек. В этой связи должны учитываться следующие критерии:

- степени зрелости governance-процедур провайдера;
- прозрачность алгоритмов обработки данных и расчетных моделей;
- готовность к адаптации решений к национальным регуляторным требованиям;
- наличие механизмов управленческой эскалации и ответственности;
- опыт работы в институционально неоднородных средах.

В исследованиях в области стратегического и цифрового аутсорсинга подчеркивается, что способность провайдера интегрироваться в управленческую архитектуру компании-заказчика служит ключевым фактором результативности рассматриваемых моделей [2, 10].

Для конкретизации управленческих ролей в цифровом HR-аутсорсинге в *табл. 3* представлено разграничение операционного исполнения и управленческой ответственности между провайдером услуг и организацией-заказчиком.

⁵ OECD Economic Surveys: European Union and Euro Area 2025. Paris: OECD Publishing; 2025. 136 p. DOI: 10.1787/5ec8dcc2-en; OECD. Trust and Public Policy: How Better Governance Can Help Rebuild Public Trust. Paris: OECD Publishing; 2017. 162 p. DOI: 10.1787/9789264268920-en.

В рамках настоящего исследования под первым понимается внешняя компания, осуществляющая операционное исполнение HR-функций на основе аутсорсингового договора, тогда как вторая несет управленческую, правовую и репутационную ответственность за результаты и последствия принимаемых решений.

Согласно данным *табл. 3*, взаимодействие «компания-заказчик — провайдер услуг» при цифровом HR-аутсорсинге нельзя назвать равнозначным партнерством, поскольку оно управленчески и институционально асимметрично.

Б: Выбор функций, передаваемых на цифровой аутсорсинг

Одним из источников управленческого парадокса служит некритичное делегирование внешним исполнителям выполнения задач, содержащих значимый управленческий компонент. Эмпирический анализ практик в регионе ЦВЕ показывает, что на цифровой HR-аутсорсинг целесообразно передавать преимущественно функции с высоким уровнем стандартизации и повторяемости, такие как расчет заработной платы, техническое сопровождение кадрового документооборота, администрирование персональных данных и форми-

рование стандартных аналитических отчетов. В то же время интерпретация HR-аналитики, принятие кадровых решений и управление нестандартными ситуациями требуют сохранения управленческой компетенции внутри организации-заказчика. Несоблюдение такого разграничения усиливает управленческие риски и снижает предсказуемость результатов аутсорсинга

В: Контроль процессов и управление взаимодействием с провайдером

В условиях ЦА контроль не может ограничиваться постфактум-проверкой результатов. Он должен быть встроен в процессы взаимодействия компании-заказчика и провайдера и опираться на систему измеримых показателей, регламентированных процедур и формализованных контуров ответственности. Согласно практике управления, наиболее уязвимыми являются точки передачи данных, алгоритмической обработки информации и интерпретации результатов.

Контроль реализации ЦА предполагает регулярный мониторинг качества данных, сопоставимость расчетных показателей, проверку корректности алгоритмических настроек и соблюдение регуляторных требований. Важную роль играют процедуры управленческой эскалации, позволяющие оперативно реагировать на отклонения и нестандартные ситуации. Их эффективность (согласно практике ведения крупных международных проектов [17]) во многом определяется уровнем развития управленческих «мягких навыков» руководителей, обеспечивающих коммуникацию, координацию и согласование решений в условиях высокой институциональной и технологической сложности. В исследованиях OECD⁶ подчеркивается, что при аутсорсинге ключевых функций именно усиление механизмов контроля и подотчетности позволяет компенсировать рост управленческой неопределенности.

Г: Оценка результативности цифрового аутсорсинга и значение управленческого контроллинга

Оценка результативности ЦА не может сводиться исключительно к анализу операционных показателей и экономии затрат. Согласно данным *табл. 2*, операционные эффекты цифрового

Таблица 3 / Table 3

Разграничение операционного исполнения и управленческой ответственности при HR-аутсорсинге / Differentiation of Operational Performance and Managerial Responsibility in HR Outsourcing

Элемент / Element	Провайдер услуг (аутсорсер) / The Service provider (outsourcer)	Компания-заказчик / The customer company
Исполнение процесса	Да	Нет
Настройка алгоритмов	Частично	Да
Интерпретация данных	Нет	Да
Комплаенс и риски	Нет	Да
Репутационные последствия	Нет	Да

Источник / Source: составлено автором на основе OECD Economic Surveys: European Union and Euro Area 2025. Paris: OECD Publishing; 2025. 136 p. DOI: 10.1787/5ec8dcc2-en; [6, 10] / compiled by the author on the basis of OECD Economic Surveys: European Union and Euro Area 2025. Paris: OECD Publishing; 2025. 136 p. DOI: 10.1787/5ec8dcc2-en.; [6, 10].

⁶ OECD Economic Surveys: European Union and Euro Area 2025. Paris: OECD Publishing; 2025. 136 p. DOI: 10.1787/5ec8dcc2-en; OECD. Trust and Public Policy: How Better Governance Can Help Rebuild Public Trust. Paris: OECD Publishing; 2017. 162 p. DOI: 10.1787/9789264268920-en.

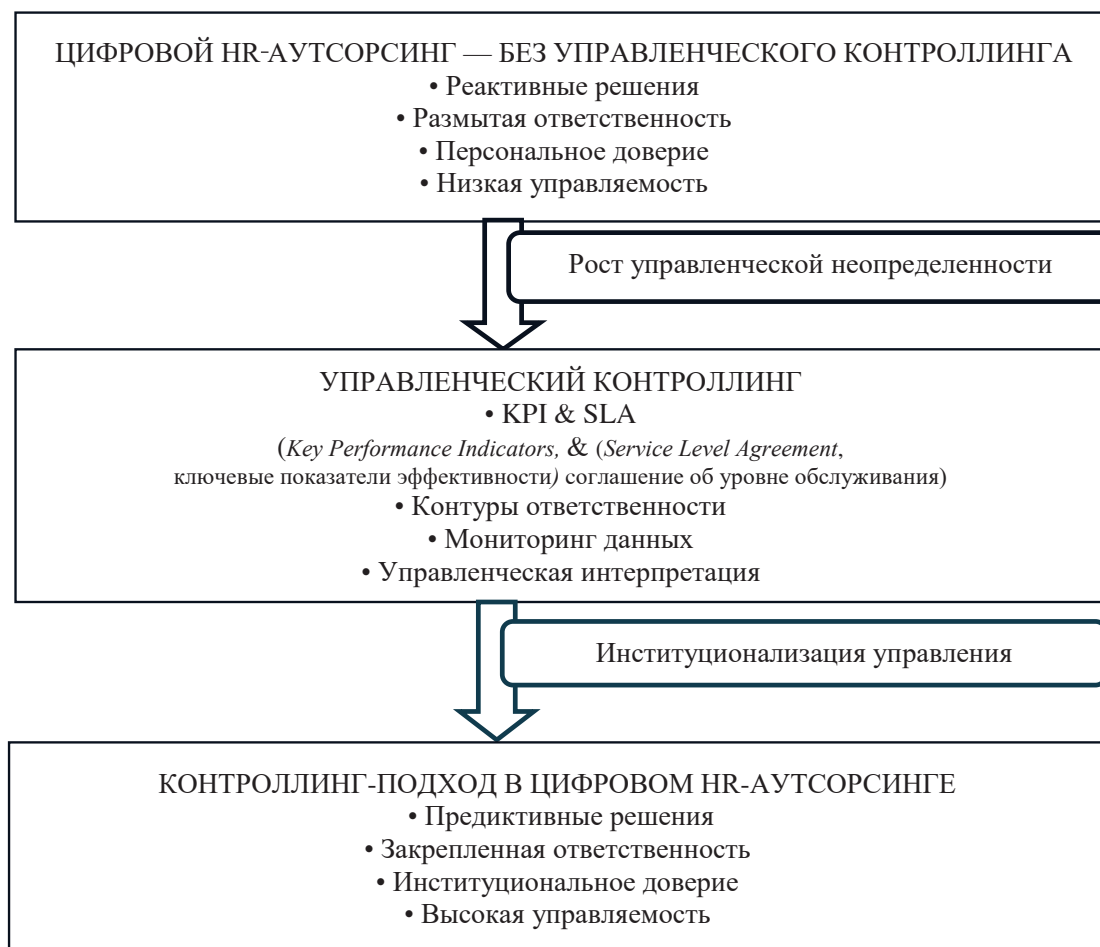


Рис. / Fig. Роль управленческого контроллинга в цифровом HR-аутсорсинге /
The Role of Managerial Controlling in Digital HR Outsourcing

Источник / Source: разработано автором на основе концепций управленческого контроллинга и цифрового аутсорсинга OECD Economic Surveys: European Union and Euro Area 2025. Paris: OECD Publishing; 2025. 136 p. DOI: 10.1787/5ec8dcc2-en.; [2, 6] / developed by the author based on the concepts of managerial controlling and digital outsourcing OECD Economic Surveys: European Union and Euro Area 2025. Paris: OECD Publishing; 2025. 136 p. DOI: 10.1787/5ec8dcc2-en.; [2, 6].

HR-аутсорсинга достигаются относительно стабильно, тогда как формирование управленческих напрямую зависит от наличия соответствующей системы контроллинга. Она играет центральную роль, обеспечивая интеграцию данных, процессов и управленческих решений в единый контур оценки результативности (см. рисунок) с учетом того, что в условиях управленческого парадокса ключевым фактором становится способность компании обеспечить возможность управления результатами ПРИ внешнем исполнении функций и их предсказуемость.

Управленческий контроллинг в цифровом HR-аутсорсинге выступает в роли связующего механизма между операционным исполнением и управленческой ответственностью, обеспечивая переход от реактивных к предиктивным моделям

принятия решений, формализуя зоны ответственности и создавая институциональные основания для формирования доверия в отношениях «компания-заказчик — провайдер». В целом, именно наличие развитой системы контроллинга позволяет трансформировать цифровой аутсорсинг из источника управленческой неопределенности в инструмент повышения устойчивости корпоративного управления.

ВЫВОДЫ

Проведенное исследование показало, что цифровой аутсорсинг в сфере HR представляет собой не только инструмент оптимизации операционных процессов, но и фактор трансформации архитектуры корпоративного управления. На материале практик компаний стран ЦВЕ обосновано, что пе-

редача исполнения HR-функций внешним провайдером в цифровой форме сопровождается изменением логики таких процессов, а также контроля и принятия управленческих решений.

Ключевым результатом исследования стало выявление и обоснование управленческого парадокса цифрового аутсорсинга, заключающегося в несоответствии между вышеупомянутой передачей функций и сохранением управленческой ответственности компании-заказчика за результаты и последствия принимаемых решений. Показано, что цифровизация аутсорсинговых операций снижает прямое участие организации в их выполнении, но не устраняет ее обязательств в правовом, экономическом и институциональном измерениях. Более того, при этом возрастает значение интерпретации данных, координации процессов и контроля качества управленческих решений.

Эмпирический анализ практик компаний региона ЦВЕ выявил, что результаты цифрового HR-аутсорсинга существенно зависят от эффективности управленческих механизмов, а не от уровня технологической автоматизации как таковой. Сокращение операционных издержек и ускорение

обработки процессов достигаются относительно стабильно, тогда как рост управленческой прозрачности и снижение комплаенс-рисков возможны лишь при наличии формализованных контуров ответственности и развитой системы управленческого контроллинга.

В настоящей статье показано, что преодоление управленческого парадокса цифрового аутсорсинга требует замены транзакционного подхода институционально выстроенной моделью с цифровыми решениями, интегрированными в систему корпоративного управления, основанную на управленческом контроллинге, обеспечивающем связку между операционным исполнением функций, управленческой ответственностью и стратегическими целями компании. Именно он позволяет трансформировать цифровой аутсорсинг из источника управленческой неопределенности в инструмент повышения устойчивости и предсказуемости принимаемых решений.

Результаты исследования могут быть использованы при проектировании моделей цифрового HR-аутсорсинга, выборе провайдеров услуг, формировании систем контроля и оценке результативности внешнего исполнения функций.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / REFERENCES

1. Murphy L. The influence of IT outsourcing on organisational success and innovation. *Future Business Journal*. 2024;10(1):84. DOI: 10.1186/s43093-024-00372-y
2. Quélin B., Duhamel F. Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: Outsourcing motives and risks. *European Management Journal*. 2003;21(5):647-661. DOI: 10.1016/S0263-2373(03)00113-0
3. Boguslauskas V., Kvedaravičienė G. Strategic outsourcing plan and the structure of outsourcing process. *Engineering Economics*. 2008;58(3):60-66. DOI: 10.5755/j01.ee.58.3.11554
4. Charles M., Benson O. Strategic outsourcing and firm performance: A review of literature. *International Journal of Social Science and Human Research*. 2023;1(1):20-43. DOI: 10.61108/ijsshr.v1i1.5.
5. Nyoni N., Bvuma S., Marnewick C. Factors influencing digital outsourcing companies to adopt digital work: An investigation using Q-methodology. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*. 2025;91(1): e12351. DOI: 10.1002/isd2.12351
6. Lin T., Hekkala R. Governance structure in IT outsourcing: A network perspective. *Strategic Outsourcing: An International Journal*. 2016;9(1):38-59. DOI: 10.1108/SO-03-2015-0011
7. Hunady J., et al. Digital transformation in European Union: North is leading, and South is lagging behind. *International Journal of Information Systems and Project Management*. 2022;10(4):39-56. DOI: 10.12821/ijispm100403
8. Zolkover A., et al. Benefits and risks of digital business transformation: The example of Eastern Europe countries. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2022;9(2):344-356. DOI: 10.15549/jee-car.v9i2.910
9. Ivanová E., Grmanová E. Digital transformation and ICT sector performance in EU countries. *Problems and Perspectives in Management*. 2023;21(1):48-58. DOI: 10.21511/ppm.21(1).2023.05
10. Mazumder S., Garg S. Decoding digital transformational outsourcing: The role of service providers' capabilities. *International Journal of Information Management*. 2021;58:102295. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2020.102295
11. Кони́на Н. Ю. Эволюция глобального рынка ИТ-аутсорсинга. *Экономика и управление*. 2025;31(7):873-881. DOI: 10.35854/1998-1627-2025-7-873-881

- Konina N. Yu. Evolution of the global IT outsourcing market. *Ekonomika i upravlenie = Economics and management*. 2025;31(7):873-881. (In Russ.). DOI: 10.35854/1998-1627-2025-7-873-881
12. Искандарян Г.О., Иванова Д.С., Писарева М.А., Сардановская Ю.С. ИТ-аутсорсинг как инструмент эффективного управления и развития бизнеса. *Московский экономический журнал*. 2025;10(3):92–102. DOI: 10.55186/2413046X_2025_10_3_67
Iskandaryan G. O., Ivanova D. S., Pisareva M. A., Sardanovskaya Yu. S. IT outsourcing as a tool for effective management and business development. *Moskovskii ekonomicheskii zhurnal = Moscow Economic Journal*. 2025;10(3):92-102. (In Russ.). DOI: 10.55186/2413046X_2025_10_3_67
 13. Буковский Г.Б., Буюклян А.А., Сычанина С.Н. Современные методы управления персоналом в условиях цифровизации. *Прикладные экономические исследования*. 2025;(1):49-56. DOI: 10.47576/2949-1908.2025.1.1.005
Bukovsky G. B., Buyuklyan A. A., Sychanina S. N. Modern methods of personnel management in the context of digitalization. *Prikladnye ekonomicheskie issledovaniya = Applied Economic Research*. 2025;(1):49-56. (In Russ.). DOI: 10.47576/2949-1908.2025.1.1.005
 14. Roque G., et al. Trust requirements in sociotechnical systems: A systematic literature review. *Information and Software Technology*. 2025;186:107796. DOI: 10.1016/j.infsof.2025.107796
 15. McGrath M. J., et al. Collaborative human-AI trust (CHAI-T): A process framework for active management of trust in human-AI collaboration. *Computers in Human Behavior: Artificial Humans*. 2025;6:100200. DOI: 10.1016/j.chbah.2025.100200
 16. Калинин Д.М. Этика и доверие: границы применения генеративного ИИ в государственных решениях. *Вестник Национального института бизнеса*. 2025;(2):275-298.
Kalinin D. M. Ethics and trust: Limits of application of generative AI in government decisions. *Vestnik Natsional'nogo instituta biznesa = Bulletin of the National Institute of Business*. 2025;(2):275-298. (In Russ.).
 17. Ищенко М.М., Степнов И.М. Опыт развития «мягких навыков» руководителями крупных международных проектов атомной отрасли. *Управленческие науки*. 2025;15(3):6-22. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-3-6-22
Ishchenko M. M., Stepnov I. M. Developing soft skills among managers of large-scale international projects in the nuclear industry. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2025;15(3):6-22. (In Russ.). DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-3-6-22

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR



Филип Бушина — кандидат экономических наук, доктор философии (PhD), советник директора по развитию бизнеса в Центральной и Восточной Европе, Elanor ICT / Регион Центральной и Восточной Европы, Прага, Чешская Республика; докторант, МГИМО МИД России, Москва, Российская Федерация
Filip Bušina — Cand. Sci. (Econ.), PhD (Philosophy); Advisor to the Director for Business Development in Central and Eastern Europe, Elanor ICT / Central and Eastern Europe Region, Prague, Czech Republic; Doctoral Researcher, MGIMO University, Moscow, Russian Federation
<https://orcid.org/0009-0001-3848-1271>
filip.busina@elanor.cz

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.

Статья поступила в редакцию 12.01.2026; после рецензирования 19.01.2026; принята к публикации 09.04.2026.
Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.
The article was submitted on 12.01.2026; revised on 19.01.2026 and accepted for publication on 09.04.2026.
The author read and approved the final version of the manuscript.