ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНЫХ
ОТНОШЕНИЙ (УНИВЕРСИТЕТ) МИНИСТЕРСТВА ИНОСТРАННЫХ ДЕЛ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

На правах рукописи

Стапран Дмитрий Андреевич

РАЗВИТИЕ МЕТОДОЛОГИИ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРЕИМУЩЕСТВ НА ОСНОВЕ СОРСИНГА

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент)

Диссертация на соискание учёной степени
доктора экономических наук

Научный консультант
доктор экономических наук, профессор
Иванов О.В.

Москва – 2019

ВВЕДЕНИЕ 3
ГЛАВА 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОРСИНГА В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ 16
1.1. Генезис и коэволюция концепций аутсорсинга и сорсинга 19
1.2. Факторная модель «пяти сил» как методологическая основа исследования развития сорсинга в экосистемах 34
1.3. Понятийный аппарат, границы и инструментарий исследования .. 98
ГЛАВА 2. ТЕНДЕНЦИИ И ЗАКОНОМЕРНОСТИ СОЗДАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРЕИМУЩЕСТВ НА ОСНОВЕ СОРСИНГА 116
2.1. Исследование развития сорсинга на основе факторной модели «пять сил» 116
2.2. Основные этапы становления и периодизация сорсинга в российской экономике и их особенности 147
2.3. Перспективы развития сорсинга на российском рынке 163
2.4. Роль государственной политики в области сорсинга на уровне национальной экономики 192
ГЛАВА 3. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ СОРСИНГА В ОТРАСЛЯХ-ПОТРЕБИТЕЛЯХ АУТСОРСИНГА В РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ 213
3.1. Эволюция аутсорсинга бизнес-процессов в нефтегазовой отрасли 214
3.2. Сорсинг логистических функций у компаний-заказчиков 246
3.3. Инсорсинг электроэнергетики в различных отраслях 266
ГЛАВА 4. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ СОРСИНГА В ОТРАСЛЯХ-АУТСОРСЕРАХ В РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ 285
4.1. Аутсорсинг в деятельности логистических провайдеров 287
4.2. Сорсинг компаний-поставщиков в электроэнергетическом секторе 319
4.3. Сорсинг в секторе информационных технологий 345
ГЛАВА 5. ЭФФЕКТИВНОСТЬ СОРСИНГОВЫХ РЕШЕНИЙ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРЕИМУЩЕСТВ 358
5.1. Формирование моделей, включая факторы и ограничения, для определения эффективности аутсорсинга 358
5.2. Комплексная методика определения эффективности аутсорсинга 369
5.3. Практические рекомендации по применению методики определения эффективности аутсорсинга 385
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 399
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 410
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 445
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 460

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Российская экономика за последние 25 лет прошла сложный путь становления рыночных форм ведения хозяйства. Однако, совершив больший рывок и дав России возможность войти в число стран с доходом на душу населения выше среднего, она тем не менее не смогла перейти к следующему – инновационному – этапу развития.

Причин тому несколько. Во-первых, система государственного управления, обеспечившая первоначальный рывок, неадекватна современным задачам развития экономики. Её зарегулированность, избыточная централизация, директивность административных методов управления привели к чрезмерной доле государственного капитала, что искажает рыночные сигналы и стимулы.

Во-вторых, та часть экономики, которая находится в частной собственности, характеризуется сверхконцентрацией капитала и олигополистическими структурами, а нередко монополиями. Подобная деформация экономической структуры имела место в социалистической плановой экономике с характерной для неё вертикальной интеграцией и включением максимального количества звеньев цепочки добавленной стоимости в периметр хозяйственной организации. Однако структура экономики препятствует развитию стратегических преимуществ на основе сорсинга – в том числе за счет передачи ряда внутрифирменных функций рыночным игрокам, которые способны справиться с выполнением этих задач быстрее, дешевле и качественнее.

Вопросы развития сорсинга и формирования эффективных структур напрямую связаны с конкурентоспособностью отдельных компаний на отечественном и международном рынке, а также конкурентоспособностью российской экономики в целом. Построение менеджментом бизнес-процессов на основе сорсинга позволяет создать более эффективные модели управления, способствует развитию соответствующих рынков аутсорсинговых услуг – от

традиционных (юридических, финансовых, логистических, информационно-технологических услуг) до весьма сложных (нефтегазового сервиса, трейдинга и дистрибуции, контрактного производства, НИОКР и пр.). При этом тогда, когда это удается, сорсинговыми партнерами становятся зачастую малые и средние компании, которые, действуя в зоне значительных экономических рисков, тем не менее являются той инновационной платформой, «питательной средой», которая помогает экономике России осуществить новый качественный рывок в развитии.

Понятие конкурентоспособности прошло длительную эволюцию в своем развитии и перешло от владения конкретными активами (resource based view) к динамическим умениям. Именно на этом ключевом преимуществе позволяет сосредоточиться сорсинг. Товар более не конкурентоспособен. Выигрывают компании, которые предоставляют товар как услугу. Экономика все больше стремится к сервисной модели. Вместе с тем вертикально-интегрированные компании не способны воспользоваться стратегическими преимуществами сорсинга для адаптации к различным условиям на различных рынках. Именно по этой причине, например, предприятия российской розничной торговли проигрывают иностранным на зарубежных, а сегодня уже и на отечественном рынке.

Исходя из вышеизложенного, актуальность исследования сорсинга как одного из инструментов повышения эффективности предпринимательских структур трудно переоценить. При этом важно определить динамику развития сорсинга, извлекая из истории его формирования в России важные уроки. Необходимо выявить факторы, определяющие принятие менеджерами решения самостоятельной реализации того или иного бизнес-процесса или о передаче его сторонней фирме, а также смоделировать механизм осуществления аутсорсинговых решений.

Актуальность исследования была подтверждена на основании изучения практик поведения российских компаний на российском и зарубежных рынках, иностранных компаний в России и за рубежом (в том числе тех, в которых

работал автор) в различных отраслях российской экономики, которые явились предметом исследования:

- нефтегазовой,
- электроэнергетической,
- логистической,
- информационно-технологической,
- консалтинговой.

В результате анализа развития и практики применения аутсорсинга различными компаниями был сделан вывод о том, что теоретические доказательства эффективности как аутсорсинга, так и его противоположности – инсорсинга или собственных сил отсутствуют. Однозначно оценить, эффективен или неэффективен аутсорсинг – крайне сложно. Также сложно оценить очевидные выгоды от вертикальной интеграции. Вместе с тем можно разработать инструментарий, который позволит принимать выверенные решения. Для разработки инструментария имеется насущная потребность в уточненной методологии принятия сорсингового решения.

В равной степени некорректно рассматривать аутсорсинг в отрыве от инсорсинга. В этой связи была предпринята попытка изучения этих явлений в рамках единой концепции сорсинга. Смена трендов (аутсорсинг, инсорсинг, хозяйственный способ и т.д.) носит циклический характер, что позволило сформулировать еще одну задачу исследования – эмпирически обосновать «цикл сорсинга». Эта концепция недостаточно проработана для формирования самостоятельной теории и требует дальнейшего изучения и развития, однако для решения поставленных в данной работе задач «цикл сорсинга» представляется достаточно обоснованным.

В этой связи автором была сформулирована научная задача найти и исследовать теоретическую и методологическую основу сорсинга. Большинство исследуемых теорий на практике оказались близки к теориям менеджмента (конкурентных преимуществ, транзакционных издержек, теории игр), вместе с

тем были востребованы и макроэкономические теории (теория экономических циклов, теория уровня развития экономики).

Обзор теоретических разработок показал, что ни одна из существующих теорий не может претендовать на то, что исчерпывающе формулирует и обосновывает концепцию сорсинга. Вместе с тем вместе они способны объяснить особенности развития сорсинга в российской экономике, дать теоретическое обоснование необходимости обращения к концепции сорсинга в практической деятельности. В этой связи был сделан вывод, что существующие теории достаточны для изучения явлений сорсинга в экономике.

Консолидация и систематизация теоретической базы сорсинга сделала возможной постановку следующей научной задачи – разработки методологии применения данных теорий для формирования инструментария оценки эффективности управленческих решений.

В результате была разработана методология формирования и использования стратегических преимуществ сорсинга за счет взаимодействия с поставщиками и контрагентами путем включения или отказа от включения в цепочку добавленной стоимости указанных выше поставщиков и контрагентов, что позволяет минимизировать общие издержки и усилить конкурентные преимущества.

На основе методологии были предложены общие методы применения комплекса теорий, подходящих для анализа сорсинговых процессов, и на их основе разработаны конкретные методики и регламенты.

Методы основаны на последовательном анализе решений о сорсинге с использованием предложенной методологии (анализа решения с учетом конкурентных преимуществ фирмы, транзакционных издержек, доверия и уровня экономического развития).

При разработке организационно-экономического механизма реализации методов в практической деятельности было установлено, что такая методика сложна в применении. При этом основная сложность заключается не в неспособности менеджеров принять решение, а в сложности отвлечения

ресурсов от операционной деятельности для решения стратегических задач. В такой ситуации, по мнению автора, оправдано применение консалтинга. Консалтинг сам по себе является динамично развивающейся отраслью аутсорсинга и «выигрывает» с учетом большинства факторов предложенной автором методологии:

- консалтингу доверяют,
- конкурентное преимущества консалтинга – решение сложных стратегических задач,
- поручение задачи консалтингу на самом деле дает фирме возможность сэкономить за счет сравнительно более низких транзакционных издержек.

Таким образом, **целью** настоящего исследования является развитие методологии формирования стратегических преимуществ на основе сорсинга в управлении фирмами, действующими на отраслевых рынках.

В рамках поставленной цели были решены следующие задачи:

1) Уточнить и адаптировать определение сорсинга и аутсорсинга в смысле «границ фирмы», которое позволяет более точно описать процессы развития аутсорсинга с учетом специфики уровня развития экономики России.

2) Определить границы и оценить масштаб рынка аутсорсинговых услуг в России, проанализировать динамику развития аутсорсинга в российской экономике, дать прогнозную оценку развития аутсорсинга на ближайшую перспективу.

3) Разработать комплексную научную методологию, которая интегрирует и связывает воедино отдельные теории и позволяет в известной степени актуализировать и адаптировать их к условиям функционирования развивающихся рынков (в т.ч. России)

4) Разработать и эмпирически протестировать концепцию о «цикле сорсинга».

5) Выявить тенденции и закономерности развития аутсорсинга в России, сформулировать этапы и периодизацию, дать характеристику каждому из них.

6) Использовать матричную методику исследования в отраслях экономики, которая позволяет изучить сорсинговые процессы с точки зрения различных участников аутсорсинговых отношений.

7) Доказать гипотезу о комплексности и достаточности методологии «пяти сил сорсинга» на основе широкого массива данных функционирования различных отраслей экономики России и отдельных компаний.

8) Определить возможность оценки успешности деятельности компаниями в зависимости от уровня использования аутсорсинга.

9) Разработать методику оценки эффективности конкретных решений менеджеров о сорсинге, в основе которой лежит методология «пяти сил».

10) Определить роль консалтинга в принятии аутсорсинговых решений.

Объектом исследования являются коммерческие фирмы, компании и корпорации (включая экосистемы вокруг них), вне зависимости от формы собственности, которые формируют экономические отношения на основе принципов кооперации и межфирменного взаимодействия.

Предметом исследования являются: а) организационные экономические отношения, которые формируют стратегические преимущества на основе сорсинга, б) формы организации коммерческих структур, создающихся в результате сорсинговых решений; в) особенности, закономерности и тенденции развития отношений, которые возникают между компаниями и управленческим звеном (менеджментом) фирм по поводу сорсинга.

Хронологическими рамками настоящего исследования является постсоветский период развития российской экономики вплоть до 2016 года включительно (1991-2016). На момент завершения работы над основной частью исследования были доступны данные за полный 2015 год, поэтому в большинстве случаев графики и статистические данные ограничены 2015 годом. Вместе с тем работа над диссертацией продолжалась с 2015 по 2019 годы, в связи с чем в качестве иллюстрации используются данные и источники, датированные после 2015 года (вплоть до 2019).

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования являются работы отечественных и зарубежных учёных, в том числе:

- комплекс теорий транзакционных издержек и теории фирмы, с учетом изменений, предложенных различными авторами в 1990-е и 2000-е годы,
- теория конкурентных преимуществ, модифицированная в том числе за счет теории соперничества-сотрудничества,
- теория доверия и социального обмена, помещенная в контекст современных разработок теории игр и институционального доверия,
- теория экономического развития фундаментальных экономических институтов в условиях развивающихся экономик и экономик переходного периода,
- теория экономических циклов и другие современные и классические и неоклассические экономические теоретические разработки.

Для решения задач диссертационного исследования применялись следующие **методы исследования**: методы сравнительного анализа и синтеза, метод экономического моделирования, метод анализа сопоставимых рынков, количественные и качественные методы (с фокусом на количественные).

Информационно-эмпирическую базу диссертационного исследования составляет значительный массив данных различных компаний, а также анализ рынков, на которых они функционируют. Это прежде всего данные финансовой отчётности крупнейших компаний за последние 10 лет, годовых отчётов крупнейших публичных компаний, данные государственной статистики (как Федеральной службы государственной статистики, так и различных министерств и ведомств, правительства Российской Федерации), аналитические обзоры рынков, подготовленные исследовательскими компаниями, а также ведущими отечественными и международными консалтинговыми фирмами, материалы отраслевых конференций и семинаров, научные труды российских и зарубежных учёных, результаты опросов представителей предпринимательского сообщества, проведённые как специализированными структурами, так и автором данного

исследования самостоятельно. Эмпирическую основу исследования дополнил личный практический опыт автора по реализации сорсинговых проектов в крупных коммерческих организациях.

Научная новизна исследования и полученных автором результатов:

1) Установлены закономерности и тенденции развития процессов сорсинга, формирующих стратегические преимущества различных объектов экономики, выявленные на основе исследования предпринимательской активности по поиску наиболее эффективных решений о способе производства продукта или оказания услуги, что позволило подтвердить цикличность процессов сорсинга в функционировании как отдельных компаний, отраслевых рынков, так и экономики в целом.

2) Исследованы закономерности эволюции аутсорсинга как части процессов сорсинга для отдельных фирм, отраслевых сегментов и экономики России в целом на протяжении тридцатилетнего периода, что позволило установить периодизацию развития аутсорсинга, выявить отдельные этапы, дать качественные характеристики каждому из этапов и подтвердить выдвинутую гипотезу о наличии «циклов сорсинга».

3) Доказано, что наиболее полно экономическая сущность сорсинга, с учетом его цикличности, может быть раскрыта только при рассмотрении данного явления в рамках неоклассической теории на основе категорий «границ фирмы» и «границ рынка», что позволило обосновать необходимость выявления новых, ранее не идентифицируемых факторов, влияющих на эффективность сорсинга.

4) На основе значимых эмпирических исследований, включающих оценку корреляции между уровнем использования компаниями аутсорсинга и успешностью их деятельности и установлением взаимосвязи с уровнем экономического развития выявлены ранее неидентифицируемые факторы, оказывающие влияние на процессы сорсинга, что позволило обосновать потребность в развитии методологии формирования стратегических преимуществ на основе сорсинга.

5) На основе систематизации известных ранее теорий, которые описывают как отдельные проявления последствий, так и представляют целостные описания процессов сорсинга, разработан комплекс решений по развитию методологии формирования стратегических преимуществ на основе сорсинговых решений. Данный комплекс решений основан на идентификации, раскрытии и обосновании предложенных пяти сил (факторов) модели (транзакционных издержек, конкурентных преимуществ, доверия и уровня развития экономики), что позволило обеспечить методологическое единство как в части исследования явлений сорсинга в экономике России, так и в части научного обоснования подхода к формированию практических методов сорсинга.

6) Разработан комплексный метод определения объема рынка аутсорсинговых услуг в российской экономике и определения перспектив его роста на краткосрочную перспективу, что позволило определить границы и оценить масштаб рынка аутсорсинговых услуг в России; проанализировать динамику развития аутсорсинга в российской экономике и получить прогнозную оценку развития аутсорсинга.

7) На основе разработанных методологических положений доказано, что для наиболее эффективного исследования процессов сорсинга и его использования целесообразно формирование представлений о хозяйствующих субъектах и их взаимодействия в рамках теории экосистем, что позволило предложить более эффективный метод достижения стратегических преимуществ на основе сорсинга как для отдельных компаний, так и для отраслевых рынков.

8) Доказаны возможность и эффективность применения матричного подхода к исследованию процессов аутсорсинга в отраслевых сегментах экономики, который позволяет не только исследовать процессы аутсорсинга с точки зрения как заказчиков, так и провайдеров, но и позволяет сформировать метод определения неисследованных областей («ниш») аутсорсинга.

9) Обоснованы необходимость и потребность увеличения доли консалтинговых услуг при принятии решений о сорсинге. Увеличение доли

обосновано более эффективным использованием консультантом следующих факторов из предложенной модели пяти сил – информационным посредничеством, исправляющим информационную асимметрию и более низкими транзакционными издержками, что позволило обосновать необходимость дополнения известных ранее регламентов принятия решения о сорсинге участием консультанта.

10) Разработана методика оценки эффективности конкретных сорсинговых решений, основанная на выявлении и экономической оценке формируемых в результате сорсинга стратегических преимуществ на различных сегментах конкурентных рынков и доказанном на основе эмпирических исследований фактом, что оценка эффективности сорсинга может быть выполнена только для конкретных бизнес процессов, а не для деятельность экономических объектов в целом.

11) Разработаны рекомендации по адаптации и применимости предложенных методов управления эффективностью сорсинговых решений как для различных отраслевых сегментов и различных форм хозяйствования, так и разработки сорсинговых стратегий на уровне государства.

Соответствие диссертации паспорту научной специальности: Область исследования соответствует п. 10 (Менеджмент) паспорта специальности ВАК 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством», в том числе пунктам:

10.15. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Корпоративные стратегии, оптимизация размера фирмы и вертикальная интеграция, стратегии диверсификации. Формирование и управление цепочками создания ценности. Конкурентоспособность бизнеса. Создание и удержание ключевых компетенций. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы.

10.8. Зависимость управления от характера и состояния экономической системы.

10.11. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений.

10.26. Управленческое консультирование. Роль и место управленческого консультирования в практике развития систем управления.

Практическая значимость исследования заключается в развитии и формировании комплексной методологии, описывающей совокупность факторов и процессов в сорсинге. На основании методологии разработан практический метод и конкретная методика, позволяющая анализировать эффективность вывода на аутсорсинг (или сохранения внутри) конкретного бизнес-процесса фирмы.

Практическая значимость сформулированных в диссертации выводов, предложений и рекомендаций состоит в возможности их использования для формирования стратегий развития и определения оптимальных границ отдельных предприятий и крупных холдингов. Кроме того, результаты анализа рынка аутсорсинга позволяют предпринимателям принимать практически более обоснованные решения о перспективности начала бизнеса в тех или иных отраслях экономики. Разработана методика для практического консультирования компаний в вопросах интеллектуального посредничества между заказчиками и провайдерами аутсорсинговых услуг, повышения доверия между ними. В этом смысле предложенная методика может быть использована консалтинговыми компаниями и в ряде случаев уже эффективно применяется.

Результаты, полученные в ходе диссертационного исследования, могут быть рекомендованы для включения в основные учебные программы экономических вузов, а также в качестве отдельных курсов по аутсорсингу в программы дополнительного образования разных типов государственных и коммерческих образовательных учреждений. Материалы исследования могут быть использованы при подготовке научно-методической базы таких дисциплин, как «Менеджмент» и «Операционный менеджмент».

Степень достоверности и апробация результатов. Основные результаты диссертационного исследования были представлены и одобрены на научно-практических конференциях, а также конференциях профессиональных аутсорсинговых объединениях предпринимателей:

• Международная научно-практическая конференция «Современные проблемы экономики знаний и корпоративного управления» (РАНХиГС, 19.05.2017);

• Общие центры обслуживания: организация и развитие. Аутсорсинг бизнес-процессов (CFO Russia, 25.03.2016);

• Улучшение качества работы вашего объединённого центра обслуживания (Marcus Evans, 23–25.09.2015).

Положения диссертационного исследования, выносимые на защиту, также прошли апробацию в ходе следующих учебных курсов и мастер-классов:

• курс «Аутсорсинг в энергоменеджменте (для бакалавров)» ФГБОУ ВО МАИ (НИИ) Институт № 4 «Менеджмента, экономики и социальных технологий», кафедра «Энергетический сервис и управление энергосбережением» (Москва);

• курс «Аутсорсинг в энергоменеджменте (для магистров)» ФГБОУ ВО МАИ (НИИ) Институт № 4 «Менеджмента, экономики и социальных технологий», кафедра «Энергетический сервис и управление энергосбережением» (Москва);

• лекции по аутсорсингу в логистике для магистров и бакалавров направления логистика РАНХиГС (Москва);

• лекции по аутсорсингу в логистике для бакалавров направления логистика в Высшей школе экономики (Москва);

• Мастер-классы и лекции по аутсорсингу для слушателей совместной программ «Мастер делового администрирования (MBA) и EMBA» РАНХиГС и Kingston Business School (Москва);

• лекция по аутсорсингу в рамках программы Strategy in action series для слушателей Kingston Business School (Великобритания).

Достоверность диссертации подтверждена успешной апробацией предложенной теоретической, методологической и практической модели аутсорсинговых отношений в работе крупнейших предприятий России. Основные результаты исследований внедрены в практику деятельности

предприятий ПАО «РусГидро», ПАО «Роснефть», ОАО «РЖД», Корпоративного университета РусГидро, АО «Транспортная компания РусГидро», ООО «Сервис-Недвижимость РусГидро», ООО «РусГидро ИТ Сервис», АО «Центр Сервисного обслуживания Саяно-Шушенской ГЭС им. П. С. Непорожнего», АО «Электролуч», ООО «Центр зимних видов спорта», ООО «Майкор», PricewaterhouseCoopers Advisory в таких отраслях, как недвижимость, логистика, энергетика, информационные технологии, консалтинг.

Публикации. Основные результаты исследования опубликованы в 18 работах, общим объёмом около 30 авторских печатных листов. В числе 1 авторская монография, 17 научных статей в рецензируемых научных журналах, рекомендованных ВАК Министерства образования и науки РФ.

ГЛАВА 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОРСИНГА В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ

Отправной точкой исследования и разработки методологической модели сорсинга в российской экономике стал ряд выдвинутых гипотез. Прежде всего, речь идёт об актуальности дискурса сорсинга в целом и аутсорсинга в частности. Сорсинг – эффективный метод организации бизнес-процессов, реализации стратегических решений, связанных с организационными, финансовыми, техническими, технологическими и прочими аспектами управления фирмами. Вместе с тем на различных уровнях управления данный инструмент понимается по-разному, да и, как показывают практический опыт и наблюдения автора, вокруг него бытует большое количество предрассудков о неэффективности, дороговизне организации и т. п. Р. Аксельрод называет это «заранее предопределенными ожиданиями от стереотипа, который сформирован не на основании собственного опыта, а через опосредованный опыт других, полученный, зачастую, в анекдотичной форме» [Axelrod, 2006, p. 147]. Базовой предпосылкой таких рассуждений выступает стоимость аутсорсинговых товаров, работ или услуг, при оценке которой однозначно не учитываются такой наиболее затратный фактор, как транзакционные издержки. Такого мнения, к сожалению, придерживаются и многие высокопоставленные руководители крупных энергетических, логистических, промышленных, банковских и других компаний, с рядом которых сотрудничал автор. Столь же предвзятым, обусловленным прежде всего непониманием самой сути сорсинга выявляется отношение к нему и на уровне государственного управления. Обоснованием указанного тезиса служит гипотеза, что необъективные суждения о сорсинге как экономическом механизме обусловлены узостью субъективного опыта менеджеров, руководителей, предпринимателей, политуправленцев и других акторов экономических отношений. Факт недостаточного владения понятийным аппаратом широкого круга представителей экономического сообщества стал мотивом для формирования в настоящем исследовании интуитивно-понятной

для всех уровней управления экономикой государства и фирм факторной модели сил, определяющих развитие сорсинга.

Для преодоления ограничений и консервативных взглядов на социально-экономические факторы и условия развития сорсинга требуется провести глубокое научно-практическое исследование данного направления, что и был сделано в настоящей диссертации. Отношение к сорсингу можно изменить в случае появления большего числа масштабных исследований по анализу этого явления и апробированию на широкой статистической и эмпирической базе теоретико-методологических подходов к его изучению в современной экономической науке. Вместе с тем имеющиеся в отечественной науке исследования носят либо теоретический характер, либо обнаруживают недостаточный для основательных аналитических заключений объект исследования – одну индустрию или несколько предприятий (фирм). В результате такого положения дел в целях объективно реального обоснования экономических оснований и перспектив развития сорсинга предметом настоящего диссертационного исследования стали несколько ключевых отраслей экономики России, которые в совокупности составляют значительную «статистическую выборку», достаточную для доказательной демонстрации основных тенденций в развитии сорсинга, апробирования исследовательского инструментария и получения достоверных результатов предпринятого исследования.

Ещё одной предпосылкой исследования выявляется новое понимание концепции ограниченной рациональности. Общеизвестные экономические постулаты о том, что сорсинг – эффективный способ организации бизнес-процесса, что государство неэффективный собственник, по различным причинам игнорируются на практике. Роль государственного капитализма в экономике страны с 2005 года только увеличивается, а крупные предприятия не только не стремятся передавать внутрифирменные операции аутсорсинговым партнёрам, но и активно идут по пути углубления вертикальной интеграции. Исполнение всех операций собственными силами превратилось в доктрину, отступление от

которой имеет известные печальные последствия, нашедшие отражение даже в правоприменительной практике. В этой связи необходимо изучить взаимосвязь между экономией на масштабе и её соотнесением с принципами организации сорсинговых отношений.

Сорсинг, как представляется, теснейшим образом связан с другими важнейшими явлениями в управлении государством (приватизация, децентрализация власти) и фирмами (делегирование полномочий). Например, разновидность сорсинга - аутсорсинг можно поставить в один ряд с приватизацией в экономике, когда государство отдаёт коммерческую инициативу частным собственникам – предпринимателям, так как само не является эффективным собственником. Также аутсорсинг, по сути, близок делегированию полномочий в менеджменте фирмы, связанному с повсеместным переходом от иерархичных к более плоским управленческим структурам. Много общего у аутсорсинга и с децентрализацией государственного управления, когда больше полномочий передаётся субъектам федерации и местному самоуправлению. Государственно-частное партнерство (ГЧП) также в целом можно рассматривать как элемент аутсорсинга государственных функций, с одним известным отличием, заключающимся в том, что право собственности при этом не переходит к аутсорсеру. Аутсорсинг, приватизацию, делегирование и децентрализацию и ГЧП объединяет стремление передать функцию тем, кто справится с ней эффективнее, а также выстраивание доверительных отношений, без которых такая передача невозможна. Международный опыт свидетельствует, что именно эти тенденции определяют эффективность экономики страны. Формирование объективного понимания процессов в сорсинге, следовательно, может косвенно повлиять на внедрение более прогрессивных методов управления государства в других областях экономики и политики.

Выдвинутые выше гипотезы являются неизбежным следствием утверждения, подтверждаемого практически всеми известными учёными отечественной экономической школы, что аутсорсинг в российской экономике не развит, и Россия по этому показателю далеко отстала от других стран. Однако

отсутствует научная методология, которая позволяет проанализировать ключевые проблемы, которые приводят к такому положению дел. Поняв проблемы, можно сформулировать конкретные рекомендации к действию по их решению. Кроме того, в ходе обсуждения вопросов сорсинга в целом и аутсорсинга в частности отсутствует понимание о том, что стоит понимать под достаточным и адекватным уровнем развития аутсорсинга. Как этот уровень соотносится с уровнем развития российской экономики и с современными экономическим реалиям в нашей стране? Также актуальным представляется вопрос о том, какие методы оценки уровня развития аутсорсинга в экономике страны применимы и как его можно измерить. Необходимость в такой методологии и методиках во многом сформировали насущную потребность в настоящем исследовании.

1.1. Генезис и коэволюция концепций аутсорсинга и сорсинга

Основное развитие теории производства товаров получили в начале XX века, когда технический прогресс и повышение производительности труда привели к переходу к новому, третьему технологическому укладу. Одним из основателей операционного менеджмента принято считать американского учёного и практика Фредерика Тэйлора, который впервые ввёл понятия научного менеджмента (scientific management) и дифференцированной системы оплаты в зависимости от качества создаваемой работником продукции и производительности его труда. Его идеи математического подхода к производительности труда, подбору и обучению работников нашли отражение в его книге 1911 года «Принципы научного менеджмента» [Taylor F., 2013]. Тейлор также предложил идею хронометража производственных процессов, выполнявшихся работниками. Идеи «тейлоризма» развил Моррис Кук, который применил их в работе Департамента общественных работ штата Филадельфия. В 1913 году Харрис Форд выпустил книгу «Сколько запчастей делать одновременно» [Ford H., 1990], в которой ставился вопрос о минимально

необходимом и максимально возможном выпуске промышленного товара, тем самым развивалась идея планирования производства и контроля запасов на складах. В 1931 году Уолтер Шуварт, работавший в Bell Labs, в труде «Экономика контроля качества производимой продукции» предложил идею типизации и кастомизации товара [Shewhart W., 2015].

Однако первое упоминание о собственно аутсорсинге появляется, в 1936 году. Непосредственно к нему впервые приблизился Рональд Коуз, обладатель нобелевской премии за вклад в изучение пределов размера фирмы [Coase R.H., 1937]. Согласно Коузу, продуктивный внутрифирменный баланс сводится к тому, что компания будет расширять собственное производство или производить услугу внутри до тех пор, пока внутренняя стоимость производства не превысит стоимости приобретения аналогичного ресурса на рынке, что и составляет экономические предпосылки аутсорсинга.

Однако окончательно аутсорсинг оформился спустя 50 лет с развитием теории конкурентных преимуществ. И хотя в работах зарубежных и российских авторов по истории аутсорсинга можно найти информацию о его зарождении чуть ли не в процессах примитивного обмена первобытнообщинного общества, автор склонен связывать его с новейшими этапами развития экономики. Фактические условия и обстоятельства, повлиявшие на становление аутсорсинга как явления экономики данного времени, следует рассмотреть подробнее.

В XIX столетии и вначале XX века компании как в России, так и за рубежом являлись крупными вертикально-интегрированными группами или торговыми домами, которые включали в себя всю производственную цепочку от добычи сырья, его обработки, производства товаров до их доставки, сбыта, юридического сопровождения, страхования и т. д. Они сами проектировали и строили здания, склады, дороги и проч.

В экономической литературе об аутсорсинге одним из самых ярких является пример Ford Motor Company, владелец которой (Генри Форд), впервые внедривший в массовое производство конвейер, стремился охватить в производстве все этапы – от добычи в Латинской Америке руды для

производства металла до выращивания овощей для питания в заводских столовых рабочих, занятых на производстве автомобилей [Аникин Б. А., Рудая И. Л., 2014; Курбанов А. Х., Плотников В. А., 2014]. Однако вертикально интегрированная компания Форда проиграла конкурентную борьбу более гибкой автомобильной компании Дженерал моторс и её более дальновидному руководителю Альфреду Слоуну, который понял, что компании должны концентрироваться на основных видах деятельности, а часть работ приемлемо отдать рынку, который может их делать качественнее, быстрее и дешевле.

Вместе с тем в период между Первой и Второй мировыми войнами компании по большей части оставались крупными вертикально-интегрированными монополиями. Это справедливо как для стран Европы, так и для других индустриально-развитых к тому времени государств – Японии, США. СССР с распределительно-плановой экономикой также не был исключением.

После Второй мировой войны прошла первая волна демонополизации, особенно в странах, проигравших войну, – Японии и Германии. Демонополизация дала толчок появлению более мелких частных компаний, предоставлявших в основном сервисные услуги. Это можно считать ещё одним шагом в направлении к аутсорсингу, так как фирмы получили стимул не производить всё исключительно самостоятельно, а могли полагаться на производственную кооперацию. Именно в это время появляются работы, которые развили теорию фирмы Р. Коуза в виде теории транзакционных издержек – исследования К. Арроу, поздние работы Р. Коуза и, конечно, О. Уильямсона.

Вместе с тем до 1960-х гг. горизонтальная экспансия компаний всё ещё была довольно существенна – компании старались по максимуму использовать эффект масштаба[1]. Популярной была стратегия диверсификации – расширения деятельности компании на разные рынки. Вместе с тем в 1970-х гг. начался

[1] Эффект масштаба (экономия на масштабе – economies of scale) – эффект снижения маржинальных издержек по мере роста объёма выпускаемой продукции.

постепенный перенос части производств с низкой добавленной стоимостью в соседние страны (из США – в Латинскую Америку, из Японии – в Китай, Тайвань и Южную Корею). Это стало началом промышленного аутсорсинга, который также получил название офшоринга (offshoring). Кроме того, ранние формы аутсорсинга можно усмотреть в передаче сторонним организациям функций по учёту и оплате труда в 1960–70-е гг[2].

Горизонтальная экспансия делала компании неповоротливыми, тогда как усиливающаяся с начала 1980-х гг. международная конкуренция, экономические кризисы, в том числе известные «нефтяные шоки», заставили компании быть более гибкими и быстро адаптироваться к изменяющимся условиям. Следовательно, нужно было сфокусироваться на основном бизнесе, на том, что отличало продукцию конкретного предприятия от продукции его конкурентов. Именно в это время и возникает одна из ключевых для аутсорсинга теория конкурентных преимуществ, яркими представителями которой можно назвать М. Потера, С. Коллинза, Г. Писано и других. Тогда же, в конце 1970-х гг., впервые в терминологии появляется слово аутсорсинг, которое, согласно Оксфордскому словарю, определяется как «процесс приобретения товаров или услуг у стороннего поставщика» [Shah G., 2015].

В 1989 году корпорация Истман Кодак заключает первый полноценный аутсорсинговый контракт. В этот период эта одна из крупнейших на тот момент компаний США находилась в довольно сложном финансовом положении и искала пути снижения издержек. Для этого она передала на аутсорсинг обработку информации другой американской фирме – IBM (сумма контракта составила 500 млн. долл.). В том же году американский энергетический гигант Энрон передал компании EDS свои информационно-технологические (ИТ) функции по контракту на 750 млн. долл. Несмотря на то, что действия указанных компаний были обусловлены стремлением снизить издержки, они первыми в

[2] В 1953 году Энтер Генри и Джо Тауб создали Automatic Payroll, а в 1962 году выходец из IBM Росс Пэрот учредил Electronic Data Systems (EDS), которая в будущем станет лидером аутсорсинговой индустрии, но на начальном этапе также занимались учётом рабочего времени и расчётом заработной платы для промышленных компаний.

поиске экономии пошли на переосмысление того, что представлял из себя их бизнес. Этому примеру последовали многие компании, и 1990-е годы можно с уверенность назвать расцветом классического аутсорсинга. С тех пор рынок ИТ услуг США вырос с 10 млрд. долл. в 1989 году до 660 млрд. в 2014-м [Cullen S. et al., 2014, p. 25].

За ИТ аутсорсингом (Information technology outsourcing, ITO) последовал аутсорсинг целых бизнес-функций (Business process outsourcing, BPO), кадровый учёт, бухгалтерский учёт, закупки, колл-центры и проч. Начало, как считается, было положено компанией British Petroleum, которая создала отдельное инсорсинговое подразделение в Шотландии, куда свела в 1991 году все свои учётные функции. Позже это подразделение BP начало обслуживать и другие нефтяные компании, как, например, Conoco (сейчас Conoco Philips). Следующей волной аутсорсинга стал вынос функций за пределы своей страны, в первую очередь, Индию, англоговорящее население которой идеально подходило для переноса ИТ функций, колл-центров и т. д.

Одновременно многолетние крупные контракты начали постепенно уступать место более кратковременным сделкам с меньшим объёмом передаваемых функций, что привело к появлению большого количества аутсорсинговых компаний, усилению конкуренции, снижению стоимости и повышению качества оказываемых услуг.

Такая динамика перехода от вертикальной интеграции к поиску стратегических преимуществ на основе сорсинга подтолкнула интерес в научных кругах. При этом объектом изучения, естественно, стал новый феномен – передача функций сторонним компаниям – то есть аутсорсинг. Сорсинг как самостоятельный объект исследования еще не сформировался.

Стоит отметить, что предпосылки изучения аутсорсинга за рубежом формируются ещё в 90-х годах XX века. В 1991 году Массачусетский технологический университет – один из лидеров инженерной и научной мысли в мире – запустил исследование, которое длилось несколько лет, стоило 5 миллионов долларов и нашло отражение в книге «Машина, которая изменила

мир». В ней авторы Уомак, Джоунс и Росс впервые вводят понятие бережливого производства (lean production) – производства, которое стремится свести к нулю потери (времени, ресурсов), простои и т. д., которые они назвали «мури» и «муда»[3] [Womack J. et al., 1991]. В этой работе авторы проанализировали преимущества японских производителей автомобилей, в первую очередь, Тойота моторс, и выявили методики и практики, которые позволили им обогнать американские компании в качестве выпускаемой продукции.

В 1993 году Майкл Хаммер, исследователь, которого часто упоминают отечественные исследователи, развивая подходы Питера Друкера, вводит термин реинжиниринг бизнес-процессов (Business Process Re-engineering) в рамках своей теории операционного менеджмента. Именно эта теория наиболее близка к аутсорсингу, так как предлагает радикально пересмотреть взгляд компании на цепочку добавленной стоимости – фактически с ноля модифицировать структуру производства в организации, в том числе путём выведения части бизнес-процессов на аутсорсинг [Hammer M., Champy J., 1993].

Все же непосредственно научное исследование понятия «аутсорсинг» на Западе приходится на 2000-е годы.

Многие российские учёные (А. Х. Курбанов, В. А. Плотников, Б. А. Аникин, И. Л. Рудая, Н. К. Моисеева, О. Н. Малютина, И. А. Москвина и др.), обращавшиеся в своих научных трудах к теории аутсорсинга, в качестве наиболее авторитетных западных авторов по данной теме часто обращаются к Дж. Б. Хейвуду [Хэйвуд Дж., 2004]. При этом его работа (одна из немногих, переведённых на русский язык) представляется весьма поверхностной. Гораздо более содержательны работы Дугласа Брауна и Скотта Вильсона, Линды Коэн и Элли Янг, Сары Куллен, Мэри Ласити и Лесли П. Уилкокс. Все эти авторы в своих трудах опираются на значительный эмпирический и статистический массив данных. Например, Д. Браун и С. Уилсон в своём исследовании «Чёрная книга аутсорсинга» свои теоретические выкладки и практические рекомендации

[3] От японского «напрасный», «бесполезный».

формируют на основе консалтинговой практики, которую осуществляет их компания. Также ими была проанализирована четырёхлетняя работа более 5000 компаний, предоставляющих свыше 700 аутсорсинговых услуг в 30 отраслях [Brown D., Wilson S., 2008].

С. Куллен, М. Ласити и Л. Уилкокс в работе «Аутсорсинг» опираются на свою 25-летнюю практику консультирования более 2500 компаний, на 1600 разобранных бизнес-кейсов, на данные опросов более 4000 компаний и работу более 1450 специалистов [Cullen S. et al., 2014]. Исследование «Мультисорсинг» Коэн и Янг также суммирует 15-летний опыт работы авторов в одной из крупнейших консалтинговых фирм в США, занимающейся исследованием рынков, – Gartner Research [Cohen L. Young A., 2006].

Ещё одной немаловажной причиной нашего обращения к трудам этих авторов является то, что на основе их исследований осуществляется преподавание аутсорсинга в лучших бизнес-школах в Европе и в США[4].

Все указанные исследования объединяет общая методология – они опираются на описанную выше теорию конкурентных преимуществ и необходимость строить более эффективные, мобильные и гибкие организации, так как только они способны выжить в международной конкуренции в XXI веке. Подобна и логика изложения в них материала: небольшая часть работ посвящена обоснованию методологии и понятийного аппарата, понимание которого существенно упрощается описаниями различных конкретных ситуаций и бизнес-кейсов.

В основе понимания аутсорсинга данных исследователей лежит простая идея – аутсорсинг может привести к снижению издержек, но аутсорсинговые отношения требуют умений и навыков. Неверно предполагать, что с передачей функции на аутсорсинг о ней можно больше не беспокоиться. Наоборот, отношениями с провайдером услуги нужно управлять, так как передача на

[4] По итогам консультаций и интервью автора в Harvard business school, USA, май 2014, август-ноябрь 2018; IMD business school, Switzerland, октябрь 2012.

аутсорсинг влечёт за собой риски, которые нужно прогнозировать и минимизировать. И, к сожалению, нередко приходится признавать, что менеджеры, которые раньше администрировали создание этой услуги внутри компании, не справляются с курированием её исполнения сторонними организациями.

Таким образом, один из главных выводов указанных работ заключается в констатации необходимости формировать и развивать умения нового типа – под общим названием «администрирование аутсорсинговых отношений» [Cohen L., Young A., 2006].

Одновременно с теоретическими вопросами в приведённых источниках рассматриваются вопросы практического характера:

- как контролировать качество услуг провайдера? Как узнать, имеет ли провайдер возможности для осуществления заявляемой услуги?

- Каковы истинные издержки аутсорсинга? Каковы они при желании сторон изменить условия (контракта, отношений)?

- Какова мера и степень контроля аутсорсинговых отношений и какие компетенции для этого необходимы?

- Какие типы контрактов эффективны? Что делать, если всё пошло не так?

Все эти вопросы соподчинены одному, главному – «как управлять постоянно растущим внешним рынком сервисных услуг, чтобы получить операционное, тактическое или даже стратегическое преимущество?» [Cullen S. et al., 2014, p. 5].

Данные исследования содержат и конструктивные практические советы по переходу к аутсорсинговым отношениям, в них предложена методология и структурированы этапы переходного процесса. Развёрнутые выкладки авторов рассматриваемых исследований уместны и существенны в силу понимания исходного принципа аутсорсинга: чем больше сил и времени будет потрачено на его подготовку, тем больше выгод он может принести. Пренебрежение же деталями процесса может привести к потерям и убыткам. Например, до вывода той или иной функции на аутсорсинг нужно определить степень готовности

организации к нему. Много внимания следует уделить подготовке персонала и его мотивации. Это обусловлено тем, что во многих случаях аутсорсинг связан с последующим увольнением персонала, который ранее выполнял переданную функцию внутри компании. При переходе к аутсорсинговым отношениям важно избежать его саботирования.

Большинство упомянутых трудов содержат также подробные рекомендациии относительно подготовительной фазы, предварительной работы с потенциальными поставщиками, порядка проведения конкурсных процедур. Детально раскрывают этап контрактации, и, что важно, выход из контрактных отношений с аутсорсером, нередко упускаемых при заключении долгосрочных отношений.

С учётом большого количества неудачных аутсорсинговых сделок утверждение, что аутсорсинговые контракты должны быть выгодны (иметь достаточную маржу), – один из важнейших для провайдера моментов в регулировании отношений сторон. Именно взаимовыгодные сделки, как свидетельствуют исследования многочисленных аутсорсинговых отношений за последние 25 лет, являлись наиболее результативными и успешными [Brown D., Wilson S., 2008].

Работы зарубежных авторов ещё раз подтверждают, что аутсорсинг – весьма конкретное явление современной экономики, анализировать которое нужно на основе обширного практического материала реальных компаний и рынков, что стало принципиальным условием настоящего диссертационного исследования.

Приоритет зарубежных источников в анализе аутсорсинговых теорий обусловлен большей степенью изученности аутсорсинга в западной экономической науке[5]. Большинство из них датировано концом 1990-х и началом 2000-х годов. На этот же период приходится формирование интереса к

[5] Симптоматично, что онлайн-продавец книг amazon.com по запросу «аутсорсинг» выдаёт 1104 позиции, а отечественный аналог ozon.ru – 13. (Данные запросов http://www.ozon.ru и http://www.amazon.com/ по состоянию на 18.03.2016).

аутсорсингу и в нашей стране. Так, первая отечественная научная работа непосредственно по аутсорсингу датирована 2002 годом, а на данный момент насчитывается 94 диссертационных исследования различной тематической направленности (см. Рисунок 1).

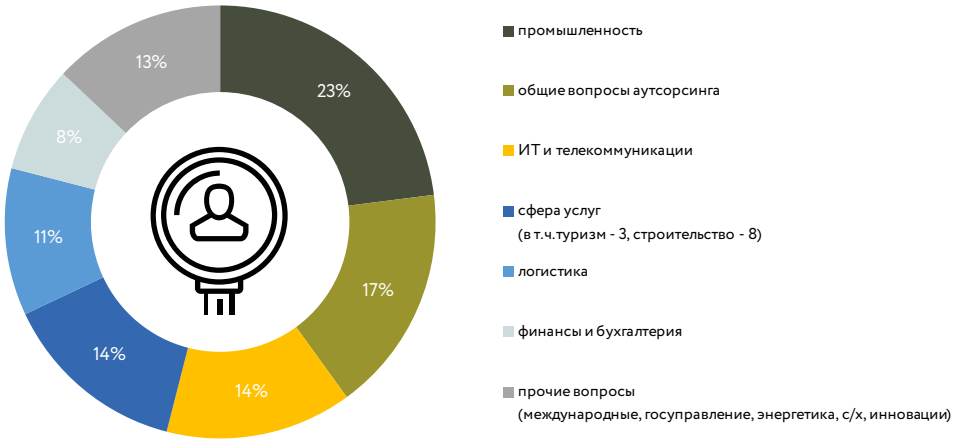


Рисунок 1. Тематика отечественных научных исследований по вопросам аутсорсинга в России. Составлено автором на основе данных о диссертационных (кандидатских и докторских) исследованиях, находящихся в Российской государственной библиотеке по состоянию на 29.03.2016.

В целом тематика отечественных исследований соответствует наиболее популярным и актуальным для российской экономики проблемным вопросам. Наиболее востребованное направление – аутсорсинг в промышленности, где со времени плановой экономики сохранилось много вертикально интегрированных структур; такие популярные и наиболее традиционные направления аутсорсинга, как информационные технологии, сфера услуг, логистика, финансы и бухгалтерия, также входят в поле активного научного интереса. Общие (теоретические) вопросы[6] (классификация довольно условна) по количеству исследований занимают второе место. Это, очевидно, отражает недоступность для большинства российских исследователей широкой эмпирической базы. При наличии большого количества кандидатских исследований (90),

[6] К общим вопросам, например, отнесены диссертация на соискание учёной степени к.э.н. А. Л. Болтавы «Аутсорсинг как инструмент диверсификации региональной экономической системы России» (Майкоп, 2009); к.э.н. И. В. Родионовой «Совершенствование механизма принятия управленческих решений на условиях аутсорсинга» (Москва, 2010), к.э.н. Н. Н. Фирсовой «Развитие методологии и теории предпринимательства в форме аутсорсинга» (Ростов-на-Дону, 2013) и др.

фундаментальных, докторских диссертаций весьма немного – всего четыре. Отечественных научных работ (кандидатских или докторских) по тематике сорсинга не найдено[7].

Одним из первых серьёзных отечественных исследований на тему аутсорсинга стала докторская диссертация С. О. Календжяна «Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний» [Календжян С., 2003]. Её автором одним из первых в российской науке было активно использовано понятие аутсорсинга как делегирования полномочий, раскрытого и методологически обоснованного процессами разделения труда, проведены параллели с международным разделением труда между государствами. С. О. Календжян отмечает унаследованные из плановой экономики СССР проблемы автопрома и нефтяной промышленности, «не приспособленные к конкуренции методы управления и организации производства. Реструктуризация <…> компаний должна стать приоритетом новых собственников. Здесь имеются огромные резервы для использования кооперации, выделения непрофильных активов, создания бизнес-единиц и совместных предприятий» [Там же, с. 24]. При этом автор указывает, что «устаревшие иерархические структуры характерны как для старых, так и для новых компаний. Их собственники и руководители <...> копировали организацию и управление предприятий, в которых работали ранее. Однако со временем несоответствие рыночных условий ведения бизнеса и устаревших организационных структур, построенных по принципу натурального хозяйства, становится явным тормозом для развития бизнеса» [Там же, с. 189]. Теоретические предпосылки аутсорсинга С. О. Календжян находит в теории организации труда и менеджмента Ф. У. Тейлора, также обосновывая это близостью аутсорсинговых подходов с операционным менеджментом [Там же, с. 35–36]. Автор приводит понятия аутсорсинга как зонтичного направления

---

[7] По данным о диссертационных (кандидатских и докторских) исследованиях, находящихся в Российской государственной библиотеке по состоянию на 29.03.2019.

различных видов деятельности, ссылаясь на Р. Чапман и К. Эндрейд. Англосаксонские теории российский учёный дополняет описанием основных принципов делегирования управления, применяемых в бизнес структурах Германии, на основе исследований немецкого учёного Р. Хена [Там же, с. 52]. С. О. Календжяном описаны и первые попытки в начале 2000-х гг. выведения российскими нефтяными компаниями Сиданко, ТНК, Сибнефть, ЮКОС и др. вспомогательной деятельности на аутсорсинг [Там же, с. 126]. Однако основное внимание в работе уделено вопросам развития современной бизнес-школы в России, которая впоследствии станет российским вариантом MBA[8], созданным в стенах Академии народного хозяйства. Именно новые управленческие знания и навыки, которым способны, по мнению С. О. Календжяна, научить российских менеджеров программа MBA, подтолкнут российские предприятия к рациональному способу использования ресурсов и аутсорсингу как одному из инструментов достижения этой цели.

В 2009 году появляются два докторских исследования: В. В. Синяева «Развитие коммерческой системы аутсорсинга в сфере строительных услуг» [Синяев В., 2009] и И. Л. Рудой «Методология управления в экономических системах на основе аутсорсинга» [Рудая И., 2009]. В первой теоретический и методологический аппарат аутсорсинга автором адаптирован для строительной индустрии как одной из форм сетевой интеграции строительной фирмы, обслуживающих её аутсорсеров и органов управления, обеспечивающих на основе маркетинговой стратегии и логистических принципов управления координацию их совместной деятельности [Синяев В., 2009, с. 7]. В качестве объекта исследования В. В. Синяевым анализируются бизнес-кейсы строительных (в первую очередь, девелоперских) компаний на рынках Москвы, Уфы, Смоленской и Московской областей, а также тенденции и основные показатели развития строительной отрасли в России в 1995–2008 годах. Исследователь предлагает методику оценки целесообразности выведения на

[8]Master of business administration – мастер делового администрирования.

аутсорсинг определённых видов деятельности девелоперских компаний (логистики, продаж, проектирования, строительно-монтажных работ и т. д.). Несомненная заслуга автора этого исследования состоит в определении им закономерности: на рынке строительства и девелопмента наиболее конкурентоспособен не тот, кто лучше строит, проектирует или продаёт, а тот, кто эффективно управляет всеми элементами процесса. Действительно, «истинное искусство управления сегодня заключается не в контроле, а в сетевом взаимодействии (нетворкинге)» (networking – по сути, сетевая интеграция, по В. В. Синяеву)[9].

И. Л. Рудая в своём исследовании предпринимает попытку разработать научно обоснованные теоретические и методологические положения аутсорсинга. Стремясь к широким обобщения, автор тем не менее в качестве объекта эмпирического исследования ограничивается аутсорсингом НИОКР одного из научных институтов и анализом экономических эффектов, возникающих при совместном использовании прецизионного оборудования диагностики микро- и наноструктур. Несмотря на узкоспециализированное исследование, И. Л. Рудая совместно с другим признанным исследователем в области аутсорсинга Б. А. Аникиным выпустили одну из наиболее системных «настольных» книг по аутсорсингу в России. Книга, уже неоднократно переизданная, по структуре схожа с западной бизнес-литературой по аутсорсингу, рассмотренной выше. В ней описываются общее понятие и классификация аутсорсинга, приводятся конкретные шаги и даются практические рекомендации по маркетинговому анализу, выбору сфер деятельности к передаче на аутсорсинг, контрактации, хотя, отметим, некоторые из рекомендаций слабо иллюстрированы примерами. Несомненным преимуществом работы является анализ практики аутсорсинга крупнейших российских предприятий.

[9] Из интервью с профессором стратегии Школы бизнеса Кингстонского университета K. Springal (Великобритания, Лондон). 05.12.2015, Лондон.

Похожей на диссертации И. Л. Рудая и В. В. Синяева локальностью поля исследования аутсорсинга, только ограниченной проблемой материально-технического снабжения российских вооруженных сил, отличается докторское исследование А. Х. Курбанова «Аутсорсинг в системах публичного управления и менеджмента: методологические и концептуальные основы организации и развития» [Курбанов А., 2012]. При этом созданная на его основе монография (в соавторстве с В. А. Плотниковым [Курбанов А., Плотников Б., 2014]) уже является довольно обстоятельным исследованием состояния аутсорсинга в мире и в России. В нём авторы констатируют, что «Россия остаётся на последнем месте по развитию аутсорсинга по сравнению с другими странами мира. Годами проводились различные мероприятия для того, чтобы многие отечественные предприятия развивались как натуральные хозяйства, собирая вокруг себя различные структурные звенья, которые <…> обслуживали не только производственно-экономическую, но и социальную сферы» [Там же, с. 68]. В монографии приводится интересная методика математической оценки эффективности аутсорсинговых отношений, которая может быть применена российскими предприятиями на практике [Там же, с. 100–107]. Вместе с тем использование одного формульного аппарата для анализа эффективности аутсорсинга представляется спорным. Здесь же находим подтверждение нашего тезиса о том, что у отечественных исследователей аутсорсинга содержание их диссертационных работ и публикаций последних пяти лет сосредоточено в большей степени на теоретических положениях, «при этом особенности практического использования аутсорсинга, методология развития его механизмов освящается недостаточно» [Там же, с. 109].

Несмотря на некоторую исследовательскую специфику в изложении материала, монография А. Х Курбанова, В. А. Плотникова и «учебник» Л. И. Рудой Б. А. Аникина являются наиболее обстоятельными и качественно написанными работами, доступно раскрывающими суть аутсорсинга. Ряд других публикаций, несколько им уступают в освещении этого вопроса. Так, Н. К. Моисеева, О. Н Малютина и И. А. Москвина в монографии «Аутсорсинг в

развитии делового партнерства», придерживаясь в целом логики бизнес-литературы (теория – методология конкретных шагов – примеры из практики) значительное внимание уделяют «маркетингу взаимодействия, компетентностному подходу, теории гармонизации» [Моисеева Н. К. и др., 2010]. Под «маркетингом взаимодействия» понимается «анализ рынка», под компетентностным подходом – интерпретация теории конкурентных преимуществ. В целом данное исследование также предлагает обширный формульный аппарат, который, однако, по мнению автора, сложно использовать на практике. Монография Е. Аксенова и И. Альтшулера «Аутсорсинг. 10 заповедей и 21 инструмент» [Аксенов Е., Альтшулер И., 2009] написана как бизнес-книга и снабжена хорошим иллюстративным материалом. Вместе с тем у неё есть два недостатка. Во-первых, работа не носит сколько-нибудь научного характера – в ней, например, использованы понятия, как «сервисология как наука», которые не встречаются в экономической теории. Во-вторых, работа построена на единственном бизнес-кейсе – создании ОАО «ГВЦ энергетики» как выделенного сервисного подразделения ИТ энергетической монополии ОАО «РАО ЕЭС России». В свое время это был достаточно успешный инсорсинговый проект. Однако дальнейшее попытки его развить, создав внутрифирменный объединённый центр обслуживания (ОЦО, shared services center, один из видов инсорсинга) для дополнительной иллюстрации идей авторов, к сожалению, не увенчались успехом. Автор настоящего диссертационного исследования в 2013–2016 гг. лично руководил проектом расчистки и реорганизации АО «ГВЦ Энергетики» и отделившегося от него ООО «Ай Ти Энерджи Сервис», созданных для комплексного обслуживания компаний электроэнергетической отрасли, но потерпевших неудачу из-за несовершенства менеджмента и недоверия к аутсорсингу в российских государственных компаниях электроэнергетики. Такой же поверхностный анализ и отсутствие достаточного количества примеров ИТ-аутсорсинга характерно для целого ряда других работ отечественных авторов (см., например, Смородин и др., 2012; Алексеева и др., 2017).

Большего внимания, по мнению автора, заслуживают, актуальные данные опросов российских компаний, которые в своих работах приводит Ю. И. Грибанов [Грибанов Ю., 2013]. Интерес представляют работы А. В. Полупенко, в частности, исследования и предположения о влиянии экономических циклов на ИТ-аутсорсинг [Полупенко А., 2010]. В качестве теоретической платформы ИТ-аутсорсинга транзакционные издержки и конкурентные преимущества использует Д. А. Буянов [Буянов Д., 2014]. Теоретическим предпосылкам сетевого взаимодействия фирм внимание уделяет О. О. Зорина [Зорина О., 2016].

На основе анализа работ зарубежных и российских исследователей можно сделать вывод о том, что научный анализ сорсинга появился и эволюционировал параллельно с явлением, которое появилось преимущественно в виде аутсорсинга в 1970-х и набрало темп в 1990-х годах. Постепенно фокус изучения сместился с аутсорсинга к более комплексному понятию – сорсинга, которое включает в себя аутсорсинг, инсорсинг и его другие разновидности.

1.2. Факторная модель «пяти сил» как методологическая основа исследования развития сорсинга в экосистемах

Сорсинг как экономическая категория связан с таким узловым понятием экономической науки, как редкость (scarcity) ресурсов и необходимость их рационального использования. Сорсинг также неразрывно связан с вопросом выбора (как товары, работы или услуги должны производиться, какой должен быть способ их изготовления, какие для этого должны быть использованы ресурсы и в каком количестве) и альтернативных издержек [Сломан Дж., 2007].

По этой причине в ходе разработки методологической основы настоящего диссертационного исследования были обобщены подходы различных авторов и представителей разных течений экономической научной мысли. Среди работ отечественных исследователей, посвящённых аспектам развития аутсорсинга в предпринимательских структурах, использованы результаты трудов Б. А. Аникина, Г. Беме, Г. Борш, Л. А. Казанцева, С. О. Календжяна,

В. С. Катькало, А. Х. Курбанова, О. Н. Малютиной, Н. К. Моисеевой, И. А. Москвиной, В. А. Плотникова, И. О. Проценко, О. Д. Проценко, И. Л. Рудой, В. В. Синяева, В. В. Самойленко и других. Также задействованы научно-исследовательские подходы зарубежных авторов, посвящённые теории фирмы и транзакционных издержек, разработанной Р. Коузом (R. H. Coase) и развитой исследованиями К. Эрроу (K. J. Arrow), Д. Норта (D. C. North), П. Рубина (P. Rubin), Дж. Уоллиса (J. Wallis), О. Уильямсона (O. E. Williamson) Ф. Лайонтейна (F. Lafontaine), А. Малани (A. Malani), Р. Агиона (R. Aghion), О. Харта (O. Heart), Д. Мура (D. Moore) и др. Частью методологической модели стали элементы исследования теории конкурентных преимуществ, сформулированной М. Портером (M. E. Porter) и использованной другими учёными: Дж. Чампи (J. A. Champy), Г. Хамелом (G. Hamel), М. Хаммером (M. Hammer), Дж. Куином (J. Quinn), Г. Писано (G. Pisano), К. Парахаладом (C. K. Prahalad), Д. Тисом (D. Teece), А. Шуэном (A. Shuen), А. Брандернургером (A. Brandenburger), Б. Налебуфом (B. Nalebuff) и др. Доверию и социальному обмену – одному из важнейших факторов в методологии аутсорсинга – посвящены труды зарубежных экономистов бихевиоризстской школы – П. Блау (P. M. Blau), Дж. Хоманса (G. C. Homans), Ш. Ханта (S. D. Hunt), Г. Келли (H. H. Kelley), Дж. Ламбе (C. J. Lambe), Р. Моргана (R. M. Morgan), Д. Тибо (J. W. Thibaut), М. Уитманна (C. M. Wittmann), Р. Спекмана (R. E. Spekmann), Р. Аксельрода (R. Axelrod), К. Холанда (K. Holland), Ф. Фукуямы (F. Fukuyama), Л. Берри (L. Berry), А. Парасуман (A. Parasuman), С. Шерман (S. Sherman), Д. Садж-николь (D. Saj-nicole), Р. Хурлей (R. Hurley), Д. ДеСтено (D. DeSteno), Л. Дональдсон (L. Donaldson), Д. Барни (D. Barney) и др. Теории отличий и особенностей развивающихся экономик разрабатывали в различное время Т. Хана (T. Khanna), К.Г. Палепу (K.G. Palepu), Р.А. Познер (R.A. Posner), М. Ханке-Домас (M. Hantke-Domas), Г. Акельроф (G. A. Akelrof) и др..

Эффективным моделям организации предпринимательских структур посвящены работы К. Бартлетта (C. A. Bartlett), Э. Кэмпбела (A. Campbell), Ш. Гошала (S. Ghoshal), М. Голда (M. Gold). Практическими аспектами

исследования вопросов аутсорсинга занимались Д. Браун (D. Brown), С. Канбэк (S. Canbäck), К. Кристенсен (C. Christensen), Л. Коэн (L. Cohen), С. Куллен (S. Cullen), Я. Дипэн (J. Deepen), Дж. Хэйвуд (J. Heywood), М. Ласити (M. Lacity), Д. ван Бивер (D. van Bever), Д. Вонг (D. Wang), Л. Уилкокс (L. Willcocks), С. Уилсон (S. Wilson), Э. Янг (A. Young). Их исследования также легли в основу разработки методологической модели «пяти сил сорсинга».

Вопросы цикличности экономики изучали Д. М. Кейнс, Н. Д. Кондратьев, Д. Китчен, С. Кузнец, К. Маркс, И. Шумпетер, К. Фримен, С. Хансен, Р. Харрод, Д. Р. Хикс, Д. Гобсон, Т. Мальтус, Г. Мур, П. Самуэльсон, Д. Хикс, Ф. Э. Кидлан, Э. К. Прескот, М. Фридман. Среди российских автором можно выделить Л.И. Абалкина, С.Ю. Глазьева, Д.С. Львова, В.И. Маевского, В.Л. Макарова, Н.Я. Петракова, В.А. Цветкова, Л.И. Якобсона, В.В. Ивантера, В.А. Мау, И. В. Ильина, Л.Л. Игонину, Л.П. Зенкову и других.

В подавляющем большинстве указанные выше исследования посвящены вопросам микроэкономики. Действительно, сорсинг является прикладным, практическим понятием, и в этом качестве он скорее относится к микроэкономике и науке об управлении (менеджменте), которая исследует рынки конкретных товаров, предпринимательскую организацию, максимизацию её прибыли и снижение издержек. Наука об управлении фирмой сформировалась в самостоятельную дисциплину довольно недавно, в конце века XIXвека с появлением первых бизнес-школ, одной из первых были Гарвардская школа бизнеса, хотя прототипы бизнес-школ наподобие Высшая школа коммерции в Париже (École supérieure de commerce de Paris) существовали с начала XIX века. Наука об управлении традиционно включает четыре основные дисциплины:

- финансовый менеджмент,
- стратегию,
- маркетинг,
- операционный менеджмент.

Сорсинг является комплексным понятием в той или иной степени объединяет все указанные направления.

Таким образом, аутсорсинг в целом является предметом изучения в рамках экономики. Место сорсинга в экономической теории будет, как представляется, выглядеть следующим образом (см. Рисунок 2).

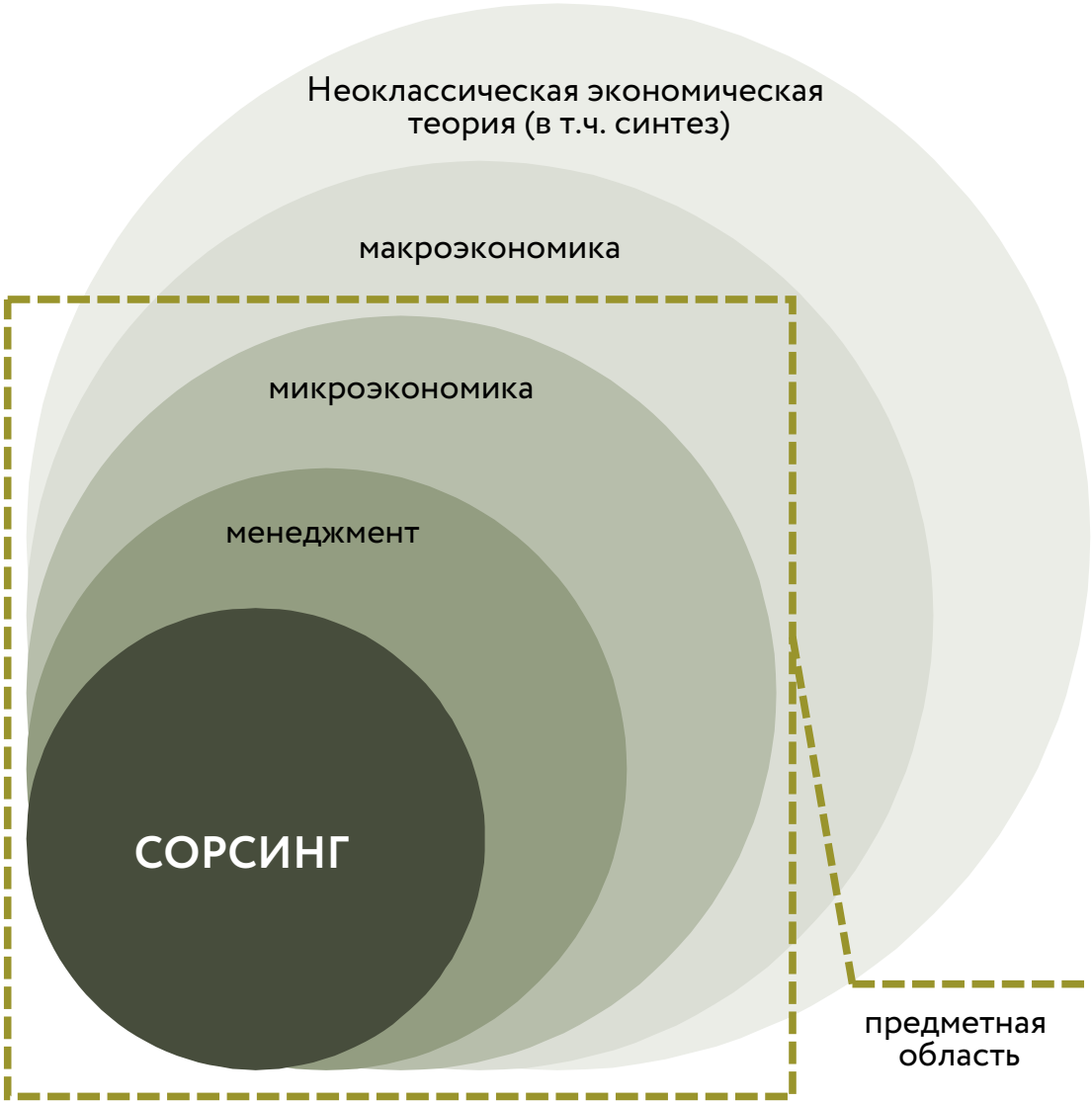


Рисунок 2. Место аутсорсинга в научной теории. Составлено автором.

Вместе с тем обзор теоретических разработок показал, что ни одна из существующих теорий не может претендовать на то, что исчерпывающе описывает процессы сорсинга. Однако вместе они способны объяснить особенности развития сорсинга в российской экономике, уточнить отдельные аспекты проявлений сорсинга. В этой связи был сделан вывод, что существующие теории достаточны для изучения явлений сорсинга в экономике.

Одновременное применение выбранной совокупности теорий потребовало решения следующей научной задачи – разработки методологии применения данных теорий для формирования инструментария оценки эффективности управленческих решений.

Кроме того, в ходе эмпирического анализа подтвердилась и гипотеза автора о нелинейности процесса аутсорсинга, то есть о «цикле сорсинга».

В результате была разработана методология формирования и использования стратегических преимуществ сорсинга за счет взаимодействия с поставщиками и контрагентами путем включения или отказа от включения в цепочку добавленной стоимости указанных выше поставщиков и контрагентов, что позволяет минимизировать общие издержки.

Предлагаемая методологическая модель «*пяти сил сорсинга*» состоит она из пяти основных элементов (см. Рисунок 3):

1) транзакционные издержки;
2) конкурентные преимущества,
3) доверие и социальный обмен,
4) уровень развития экономики,
5) цикл сорсинга.

В основе аутсорсинга лежит стремление предпринимателя минимизировать издержки, а это стремление, в свою очередь, ориентировано на два фундаментальных понятия экономики – экономическую ***теорию фирмы*** (существование компании как таковой) и вышедшей из неё ***теорией транзакционных издержек***. Как указано выше, теорию фирмы в 1936 году сформулировал Рональд Коуз [Coase R., 1937]. Р. Коуз исследовал причины возникновения фирмы, когда ценовой механизм в условиях экономики с развитой системой разделения труда и так в достаточной мере регулировал хозяйственные отношения.

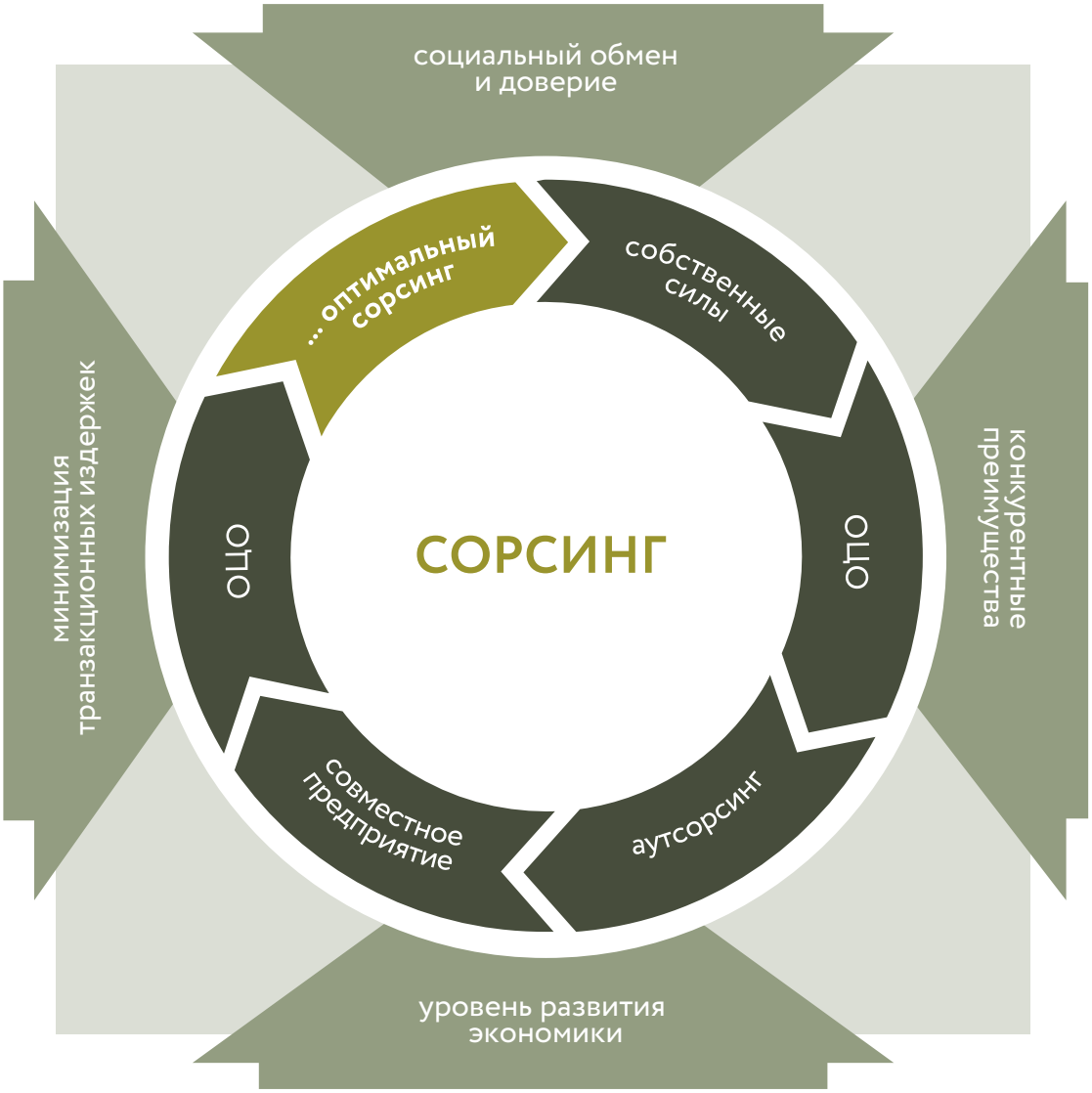


Рисунок 3. Методологическая модель пяти сил сорсинга. Составлено автором.

Для модели «пяти сил сорсинга» важно исследование причин, побуждающих предпринимателя создавать свою фирму, а не покупать товар или услугу у другого. Таким образом, краеугольным является вопрос: зачем вообще нужны фирмы, если всё может покупаться и производиться на аутсорсинге?

Отвечая на вопрос, Р. Коуз определил четыре важнейшие причины существования фирмы, крайне значимы и для понимания аутсорсинга:

- при покупке услуги на рынке возникают транзакционные издержки. Их можно минимизировать, например, заключив долгосрочный контракт, но ликвидировать полностью невозможно;

- предпринимателю необходимо иметь определённую свободу в покупке товаров или услуг (объём, сроки, цена, периодичность), которую ни один даже самый подробный контракт не может предусмотреть;
- государство специально создаёт транзакционные барьеры в отношениях между фирмами (налог на добавленную стоимость, акцизы и др.), которые полностью или частично устраняются внутри фирмы;
- рынком правит неопределённость (циклические кризисы перепроизводства и т. д.) и в такой ситуации планировать, что всё и всегда можно будет купить на рынке по заранее спланированной цене, невозможно.

Одновременно Коуз задал другой крайний вопрос – могут ли транзакционные издержки быть устранены, если вся национальная экономика будет одной большой фирмой? Ответ отрицательный. В этой большой фирме, утверждает Коуз, проблемы возникнут из-за того, что эффективность усилий предпринимателя по организации производства будет падать с ростом его объёмов, потому что 1) невозможно одинаково эффективно управлять всем множеством транзакций, а 2) с увеличением транзакций растёт число ошибок, ведущих к неэффективному использованию ресурсов, которые в таком случае было бы 3) дешевле купить на рынке. Этой же идее в целом созвучна теория делегирования, подразумевающая, что компании и руководители не могут всё делать сами и обязаны что-то «делегировать» другим, иначе они нанесут вред собственному бизнесу [Календжян С., и др., 2015]. Напомним, что баланс между «купить всё на рынке» или «одной большой фирмой» определяется Р. Коузом как баланс издержек. Он сводится к тому, что компания будет расширять собственное производство или производить услугу внутри себя (нанимать персонал, наращивать собственные ресурсы и т. д.) до тех пор, пока внутренняя стоимость производства (внутренние транзакционные издержки) не превысит стоимость приобретения аналогичного ресурса на рынке. Фирма будет осуществлять функцию сама, когда стоимость производства функции ≤ стоимости функции при покупке на рынке**.** Конечно, в реальности у предпринимателя могут быть (и есть) другие мотивы делать что-то самому, но

основная теория фирмы гласит, что причиной и целью её существования является извлечение прибыли (к чему в том числе ведёт минимизация издержек) [Сломан Дж., 2007].

Такой подход в значительной степени отличался от традиционного неоклассического подхода, в котором отношения между фирмой и рынком принимались за данность, а фирма определялась как «черный ящик, который трансформирует затраты в товары («inputs to outputs») в соответствии с законами спроса и предложения». Р. Коуз, напротив, призвал относиться к фирме и рынку как к альтернативным формам организации экономической деятельности, где все определяло решение сделать самомоу или купить («make or buy»). Он предлагал смотреть на фирму через призму контракта, а не через призму выбора, где теория фирмы концентрировалась на управлении контрактными отношениями после их установления [Williamson O., 2009, p. 147].

Вместе с тем теория фирмы не находила отклика у современников вплоть до 1960-х годов в первую очередь из-за господства кейнсианского подхода в экономике, который в целом принимал транзакционные издержки равными нулю.

40 лет спустя из теории фирмы родилась и укрепилась теория транзакционных издержек – ещё один краеугольный камень в теоретическом обосновании сорсинга. Впервые термин «транзакционные издержки» (transaction cost) вводит в 1970 году нобелевский лауреат в области экономики Кеннет Эрроу [Arrow K., 1969]. Однако детально развивает её в нескольких научных трудах еще один обладатель нобелевской премии в области экономики - Оливер Уильямсон [Williamson O., 1975; Williamson O., 1979; Williamson O., 1981;Williamson O., 1985; Williamson O., 1990 и др.].

Применительно к разработке модели «пяти сил» из теории транзакционных издержек важно утверждение, что в силу несовершенства экономических систем во время планирования или осуществления транзакции (сделки) между сторонами рыночных отношений возникает ряд издержек (затрат), а именно:

- затраты на поиск коммерческого партнёра, товара или услуги, в том числе затраты на поиск и сбор информации, затраты на командировки, коммуникацию, переговоры, услуги посредников и консультантов и т. д.;
- затраты на заключение контракта (время на составление договора, переговоры, привлечение сторонних юридических консультантов, согласование контракта внутри компании и т. д.);
- издержки, связанных с контролем (мониторингом) выполнения сторонами условий договора;
- затраты по принуждению к исполнению контракта (при нарушении его условий), затраты на арбитраж, суды и т. д.

О. Ульямсон, как и Р. Коуз, отвечает на вопрос, способна ли большая фирма избежать таких затрат и сделать все то, что могут сделать различные маленькие фирмы вместе взятые. Если бы такое было возможно, то ответ на вопрос о размере фирмы всегда был бы в пользу «чем больше, тем лучше», «вертикальная интеграция всегда выигрывает». Однако выгоды не позволяют реализовать несколько факторов. Первый, который сформулировал Р. Коуз, - самый очевидный – это внутрифирменная бюрократия (она же равна внутренним транзакционным издержкам), которая растет вместе с размером фирмы, сводя на нет все плюсы сокращения внешних транзакционных издержек, отвоеванных у рынка. Второй и третий факторы сформулированы О. Ульямсоном. Вертикальная интеграция не дает реплицировать внутри фирмы отношения, которые существуют между независимыми компаниями. Предположим, одна фирма купила другую. Во-первых, это сразу меняет отношение бывшего собственника поглощенной фирмы. Превратившись в наемного менеджера, бывший собственник понимает, что может потерять место работы. Это сразу изменяет горизонт планирования его действий. Он начинает «проедать» прибыль и средства компании, предпочитая потребление здесь и сейчас. Во-вторых, материнская компания начинает присваивать себе излишнюю прибыль, лишая менеджеров мотивации.

Такое неразумное, на первый взгляд, поведение сторон связано с двумя неизбежными изъянами человеческой психологии (они же являются ключевыми поведенческими предпосылками теории транзакционных издержек) – ограниченная рациональность/разумность (bounded rationality) и преследование собственных интересов (opportunism). Ограниченная рациональность экономических акторов (компаний, менеджеров, предпринимателей) происходит из-за недостатка информации, ограниченности знаний и навыков, неспособности проанализировать имеющиеся данные и т. д. Акторы, безусловно, стараются действовать разумно, но когнитивно-коммуникативные ограничения в передаче информации и своих точек зрения контрагентам уменьшают их рациональность. Особенно это проявляется в ситуации нестабильности на рынке, которые только увеличивают давление на его участников. Ограниченная рациональность не даёт возможность заключить «совершенный контракт», так как акторы не в состоянии учесть все обстоятельства и предусмотреть все возможные варианты развития событий. Отсюда стремление каждой из сторон повернуть ситуацию в свою пользу, то есть оппортунизм [Williamson O., 1985, с. 47].

Также для создания модели «пяти сил» используются сформулированные О. Уильямсоном три критических измерения всех сделок (транзакций) – частота, неопределённость и специфичность активов (см. Рисунок 4). Измерение *частоты* очевидно: чем чаще между сторонами совершаются однотипные сделки, тем меньше стоимость одной транзакции и тем выше доверие между партнёрами, а, следовательно, и долгосрочнее отношения. То же справедливо и для *неопределённости*. Чем она выше, тем сложнее планировать долгосрочные контракты, тем выше стоимость контроля за их исполнением. Следовательно, высокая неопределённость повышает транзакционные издержки и делает покупку товаров или услуг на рынке менее привлекательной. Однако наиболее важный фактор, влияющий на уровень транзакционных издержек, – это уровень *специфичности активов*. О. Уильямсон определяет этот уровень как «вероятность, с которой актив, участвующий в сделке между сторонами (товар,

работа, услуга…) может быть использован в альтернативной транзакции с альтернативным коммерческим партнёром без потери товарной стоимости (productive value)» [Williamson, 1990, с. 142].

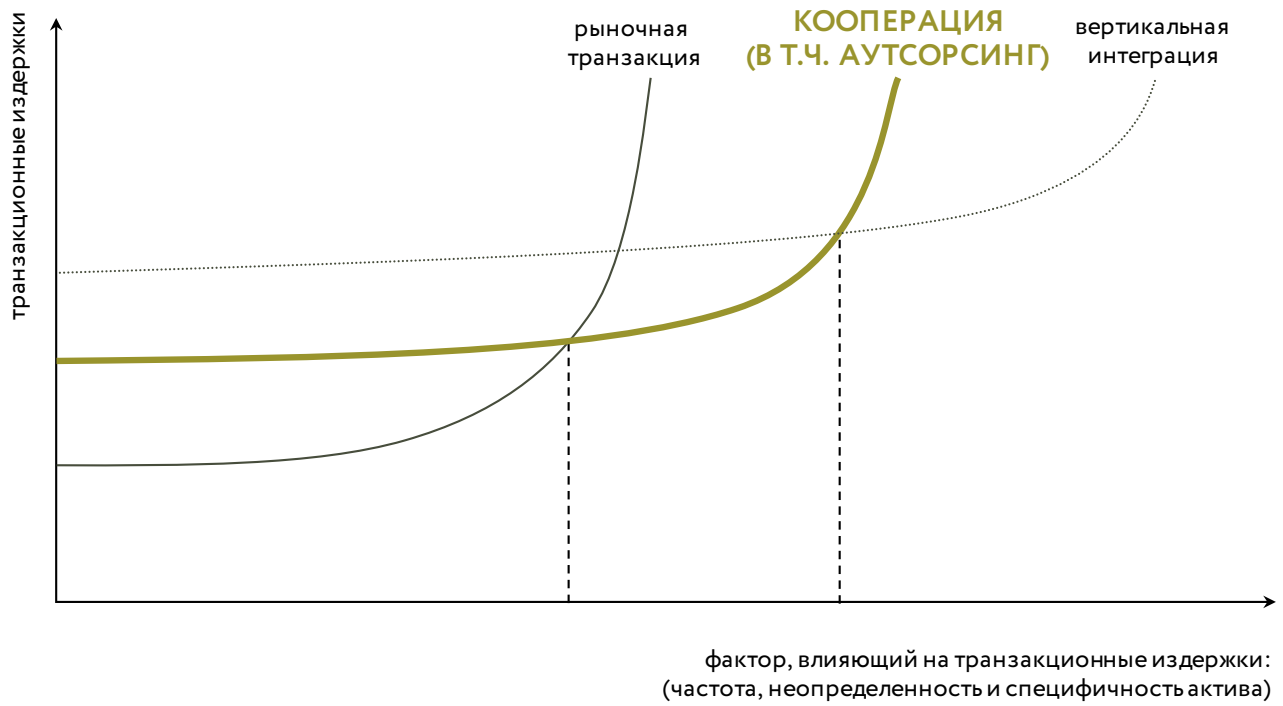


Рисунок 4. Транзакционные издержки и аутсорсинг. Составлено автором по [Williamson, 1975], адаптировано автором.

Уровень транзакционных издержек и рисков напрямую определяет вероятность вступления сторон в аутсорсинговые отношения. Если совокупное влияние факторов (частота, неопределённость и специфичность актива) невелико, например, если речь идёт о ходовом товаре или услуге (commodity), то их проще купить на «рынке». В таком случае компании заключают простой коммерческий контракт на поставку товара, выполнение работы или оказание услуг. Если неопределённость или специфичность актива крайне высоки, то компания, скорее всего, оставит («интегрирует») эту транзакцию внутри себя, отказавшись от её закупки на рынке. При умеренном же возрастании влияния факторов стороны будут стремиться к более тесной «кооперации», ведь речь идёт о специфичных товарах или услугах, где стороны «настраивают» их под потребности друг друга. Производство таких товаров или услуг требует инвестиций, следовательно, вложив больше, стороны будут больше ценить

отношения. Таким образом, адаптировав модель О. Уильямсона, заключим, что именно в том случае, когда сделка (транзакция) носит специфический характер, имеет значительные особенности, часто повторяется, однако не настолько проста, чтобы совершить её на рынке, но и не чрезвычайно специфична и сложна, чтобы делать её самому, возникает питательная среда для появления отношений долгосрочной кооперации в условиях аутсорсинга. При этом описанная ситуация усугубляется «оппортунизмом», так как у каждой из сторон помимо внешних факторов есть внутренняя самостоятельная мотивация, не совпадающая с мотивацией партнера. Причина – в разной неудовлетворённой потребности, которая является питательной средой для мотивации. Самое простое – это стремление одной стороны получить качественную услугу, а второй – оказать её как можно дешевле, чтобы максимизировать прибыль [Календжян С. и др., 2013].

Одновременно необходимо учесть прямые (не транзакционные) затраты на производство товара, работы или услуги, о которых говорят Коуз и Уильямсон – то есть стоимость внутрифирменной бюрократии и неэффективности. В этой связи формула неравенства внутрифирменных транзакционных издержек и транзакционных издержек по приобретению товара или услуги на рынке, безусловно, дополняется более очевидным неравенством: стоимость прямых издержек производства должна быть ≤ стоимости аналога на рынке.

Тогда универсальная формула целесообразности аутсорсинга с точки зрения теории транзакционных издержек будет выглядеть следующим образом (см. Рисунок 5):

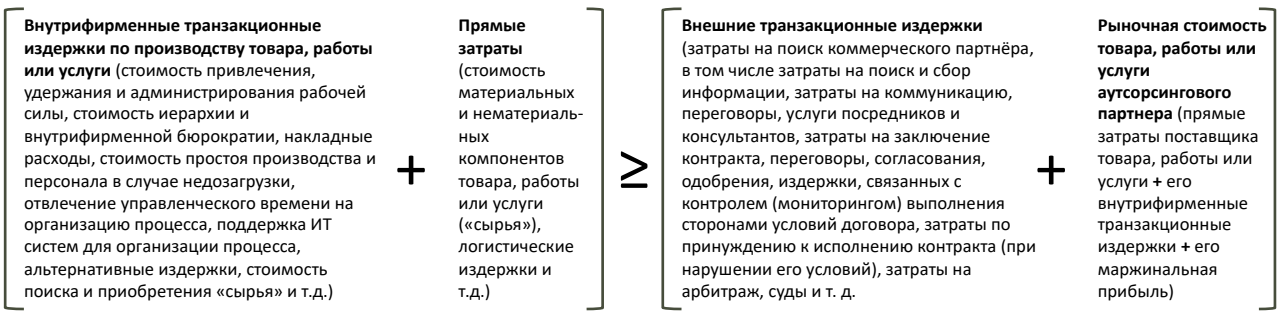


Рисунок 5. Внутренние и внешние совокупные издержки, включая транзакционные. Адаптировано автором.

При этом необходимо отметить, что соотношение прямых и транзакционных издержек за последние 100 лет резко сместилось в пользу последних. Транзакционные издержки занимают в 1970 году составляли 45% в конечной стоимости товара, работы или услуги по сравнению с менее чем 10% в начале XX века [North D. et al., 1994]. Другие исследователи отмечают паритет между двумя типами издержек, говоря о том, что около 50% транзакций в США происходит внутри фирм и 50% на рынке, а 1/3 всей международной торговли происходит между подразделениями одной и той же фирмы [Malani A., 2013]. Аргумент о сопоставимости объемов транзакций внутри фирм и на рынке в США подтверждают Ф. Лафонтейн и М. Слэйд [Lafontaine F. et al., 2007, p. 629]. Таким образом, отмечая более дешевую стоимость товара, работы или услуги на рынке по сравнению со стоимостью внутрифирменного производства, фирма фактически выбирает меньшие транзакционные издержки.

В этой связи в настоящем диссертационном исследовании под транзакционными издержками понимаются как прямые, так и косвенные издержки фирмы-потребителя или фирмы поставщика аутсорсинговых услуг.

Теория транзакционных издержек важна для методологии «пяти сил» также с точки зрения понятия «инвестиций в отношения». Как отмечал Уильямсон, транзакционные издержки могут трактоваться как инвестиции сторон в развитие отношений. Они могу принимать форму модификации товара или услуги под нужды конкретной стороны, инвестиций в расширение производства для удовлетворения спроса со стороны партнера и т.д. Инвестиции могут принести и на практике приносят выгоду обеим сторонам. Вместе с тем ограниченная разумность и оппортунизм, два изъяна поведения менеджеров, приводят к тому, что по завершении первого контрактного периода отношений каждая из сторон стремится повернуть дело в свою пользу и получить все выгоды от инвестиций. Это породило известную проблему, когда стороны

оказываются «заперты» в отношениях друг с другом («lockup problem») [Malani A., 2013].

Проблему «запертости» различные экономисты предлагали разрешить различными способами. Самый очевидный – вертикальная интеграция, о чем сказано выше. Вместе с тем, как неоднократно отмечалось выше, Уильямсон, Коуз и Арроу опровергли универсальность вертикальной интеграции. Вариацию вертикальной интеграции в виде совместного владения активами между поставщиком и покупателем предложил в 1986 году Оливер Харт и Джон Мур. Она предполагает частичное участие в капитале одной фирмы в другой или владение ключевым активом одной из фирм, что создает зависимость одной из компаний. По общему правилу Харта зависимой стороной должна становиться сторона, сделавшая наибольшие инвестиции и ожидающая наибольшие выгоды от отношений [Heart O. D. et al., 1990].

Вторым способом является попытка заключить «совершенный контракт», который защитит стороны от всех возможных ситуаций. На практике совершенный контракт является выдумкой. Вместе с тем ряд контрактов помогают частично разрешить проблему. Это контракты «бери или плати» (take or pay), где покупатель обязуется купить определенный объем товара или услуги от продавца, чтобы гарантировать ему возмещение затрат на инвестиции в производство товара или услуги. Такие контракты часто встречаются в трубопроводном транспорте (газо- и нефтепроводы), горнодобывающей промышленности, ряде промышленных и сервисных отраслях. Зеркальным контрактом в таких ситуациях является обязательство поставщика поставить любое количество товара, которое попросит покупатель [Aghion P. et al., 1994].

Вместе с тем ни один контракт не в состоянии описать все особенности сорсинговых отношений и защитить стороны от оппортунизма. Здесь на помощь приходит судебная система, которая вводит прецедентные понятия «разумности сторон», «добросовестности», «уязвимости» одной стороны в отношении другой и т.д. Важность института арбитража нельзя переоценить. Он дополняет институциональный вакуум, о котором речь идет позже.

Примером, когда судебная система является элементом «принуждения к добросовестности», являются трудовые споры. В одной из своих работ Р. Коуз рассуждает на тему того, чем отличается наем персонала в штат или привлечение по контракту. Привлечение по контракту дает большую гибкость, но меньший контроль за работником, так как оплата происходит за определенный объем выполненной работы. Одновременно наем в штат дает работодателю «власть над временем работника и возможность распоряжаться им по своему усмотрению» - то есть больший контроль, но и требует оплачивать все время работника, включая потери и простои [Coase R., 1937]. В современной практике работы фирмы зачастую наем под видом договора подряда. И только судебная практика способна квалифицировать такую форму привлечения работника как скрытое трудоустройство. В результате судебная система, несмотря на несовершенную контрактную форму, трактует такие отношения как наем в соответствии с трудовым законодательством и применяет к ним соответствующие правовые последствия. Так как привлечение трудовых ресурсов – это тоже вид сорсинга, эффективность судебной системы либо способствует его развитию, либо препятствует.

Наконец, Уильямсон сравнительно недавно (в 2013 году) вводит важнейшее понятие технологической неразрывности процессов цепочки добавленной ценности. Он приводит в пример двух рабочих, осуществляющих погрузку цемента. Мы не можем, заключает он, разумно определить дискретную производительность одного из рабочих – только их общую производительность. Технологическая неразрывность некоторых процессов (например, плавки и проката стали) объясняет современные границы фирмы, представляя ее как набор кластеров таких процессов. Уильямсон предлагает рассматривать «технологическое ядро» как неделимое целое, а остальные процессы – как возможные кандидаты на инсорсинг или аутсорсинг в зависимости от решения о границах фирмы [Williamson O. E., 2013]. Вместе с тем он признает, что развитие технологий и инновации могут менять «технологическое ядро», сдвигая возможные границы фирмы. Перевод дистрибуции медиа-контента (фильмов,

сериалов и т.д.) с цифровых носителей (диски, кассеты) в каналы связи (оптоволокно, интернет) является лишь одним из таких примеров. Такую же роль может играть и совершенствование производственных процессов. Например, практики производственной системы компании Тойота уже во второй половине XX века давали возможность интегрировать в цеховой конвейер Тойоты любых сторонних поставщиков деталей (аутсорсеров) – от двигателей и трансмиссий до кресел и фар.

Подводя итог анализу теории транзакционных издержек, можно сказать, что она вводит важные для модели «пяти сил» понятия:

1. Фирмы и рынки являются двумя полярными альтернативами ведения экономической деятельности, где на одном полюсе находится тотальная вертикальная интеграция, а на другом – набор рыночных транзакций (полный аутсорсинг). Конкретная модель организации фирмы с точки зрения сорсинга определяется границами такой фирмы.

2. Ограниченная разумность и оппортунизм мешают реализации на практике теории о превосходстве вертикальной интеграции.

3. На решение о сорсинге влияют частота, неопределённость и, главное, специфичность того или иного актива.

4. Транзакционные издержки, связанные с сорсингом операций на внешнем рынке, должны сравниваться с внутренними издержками фирмы на организацию схожих операций (стоимостью внутрифирменной бюрократии).

5. Стороны делают инвестиции в развитие сорсинговых отношений. В ходе пересмотра контрактов оппортунизм толкает одну из сторон на желание получить все выгоды от инвестиций обеих сторон себе.

6. Совершенный контракт, который мог бы уберечь все стороны от оппортунизма и ограниченной разумности невозможен, хотя контрактные механизмы постоянно совершенствуются.

7. Судебная система является вспомогательным элементом, отчасти решающим проблему несовершенства контракта, оппортунизма и ограниченной

разумности, так как она играет роль «принуждения к добросовестности». Эффективность сорсинга напрямую зависит от зрелости судебной системы.

8. Ограничением при проведении границ фирмы является технологическая неделимость отдельных процессов, однако развитие технологий и производственных практик может сдвигать эту грань.

Как и любая теория, теория транзакционных издержек, упрощая реальность, не может полностью объяснить предпосылки и суть аутсорсинга. В бизнесе много примеров, когда стороны вступают в аутсорсинговые отношения как по поводу довольно простых работ и услуг, так и для передачи на аутсорсинг весьма специфичных активов в ситуации высокой неопределённости. Однако именно компоненты теории транзакционных издержек автор берет за основу объяснения аутсорсинга как феномена современных экономических отношений. Транзакционные издержки, или, по-другому, стоимость организации процесса производства внутри фирмы или приобретения на рынке, являются одной из сил, влияющих на «цикл сорсинга».

Второй силой (или фактором), обусловливающей формирование аутсорсинга, является стремление фирм победить в конкурентной борьбе за счёт ***конкурентных преимуществ***. Для модели «пяти сил» в теории конкурентных преимуществ профессора Гарвардской бизнес-школы М. Портера важна ее ключевая предпосылка: предприниматели выигрывают в борьбе за клиента за счёт того, что делают что-то лучше других, и это их конкурентное преимущество и есть то, что нужно покупателям [Porter , 1985].

Таким образом, чтобы преуспеть на рынке, менеджмент фирмы должен быть сконцентрирован вокруг её конкурентных преимуществ – причём не всех, а наиболее существенных, направлен на основные процессы, а не вспомогательные. Конкурентное преимущество может быть выявлено либо в умении делать лучше то, что делают (условно) все другие компании на рынке, либо предлагать то, чего никто не делает. В терминах теории конкурентных преимуществ, это либо лидерство за счёт низких издержек, либо лидерство за счет дифференциации

(свойств товара, работы или услуги, которые отличают их от аналогов конкурентов или таких аналогов не имеют вообще) (см. Рисунок 6).



Рисунок 6. Конкурентный фокус. Адаптировано автором.

При этом следует помнить, что удержание конкурентного преимущества возможно только с учётом постоянно меняющихся рыночных сил: фирма должна иметь существенный адаптационный ресурс. Для аккумуляции своих усилий предпринимательским организациям необходимо сфокусироваться на ключевых процессах, которые помогают им достичь и удержать выбранные стратегические конкурентные преимущества. Любые процессы в фирме укладываются в модель цепочки добавленной стоимости (Рисунок 7).

При этом стоит помнить, что не все процессы в цепочке добавленной стоимости формируют ценность, имея явный вспомогательный характер центров затрат, а не центров прибыли.

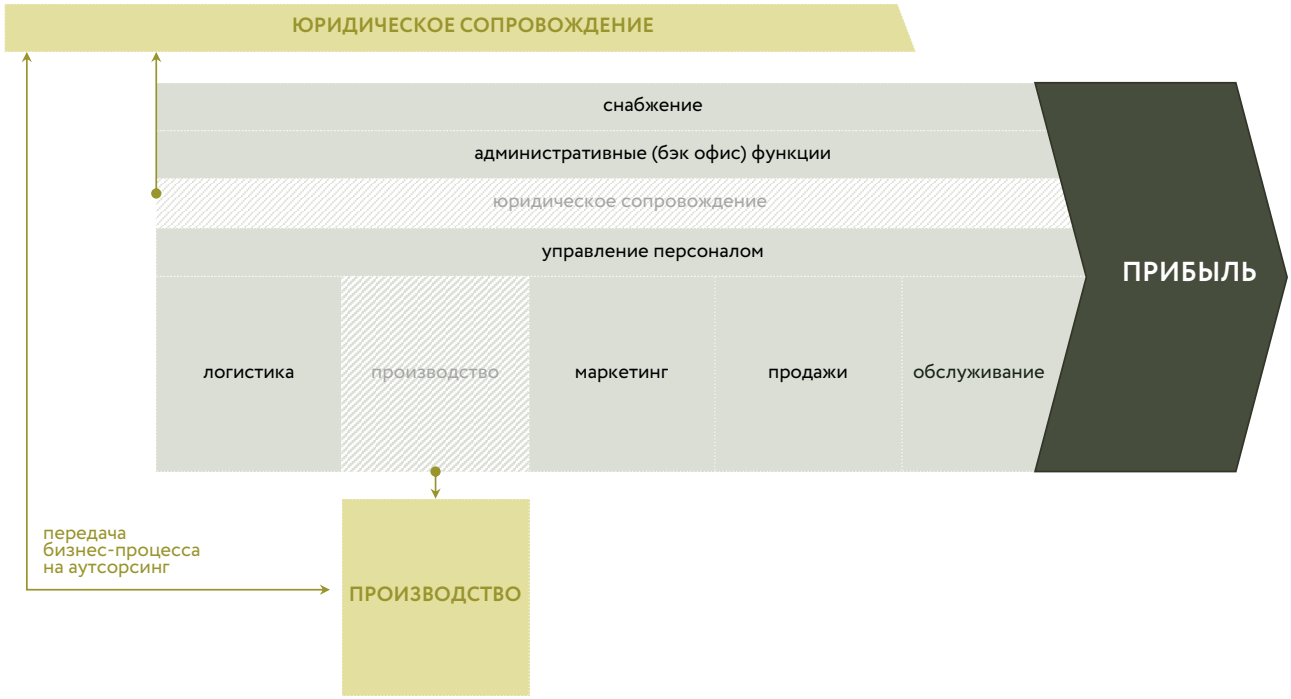


Рисунок 7. Модель цепочки добавленной стоимости. Адаптировано автором.

Удержание конкурентного преимущества и построение устойчивой стратегии заключается в компромиссах: усилении одних компетенций или элементов цепочки добавленной стоимости в ущерб другим. Таким образом, конкурентное преимущество зависит от способности компании сделать клиентам уникальное ценностное предложение, которое будет поддержано цепочкой добавленной стоимости (с компромиссами, отличающими фирму от конкурентов), и в которой будет подходящий набор взаимоусиливающих функций.

Для модели «пяти сил сорсинга» важны также последующие концептуальные эволюции теории конкурентных преимуществ - ресурсная теория фирмы (resource based view), затем теория ключевых компетенций (core competencies) [Prahalad C. et al., 1990; Quinn J., 1992], а позже – теория динамических умений (dynamic capabilities или competencies) [Teece D. et al., 1997], а также теория делегирования полномочий Гарцбургской модели управления [Календжян С. и др., 2013] (см. Рисунок 8).

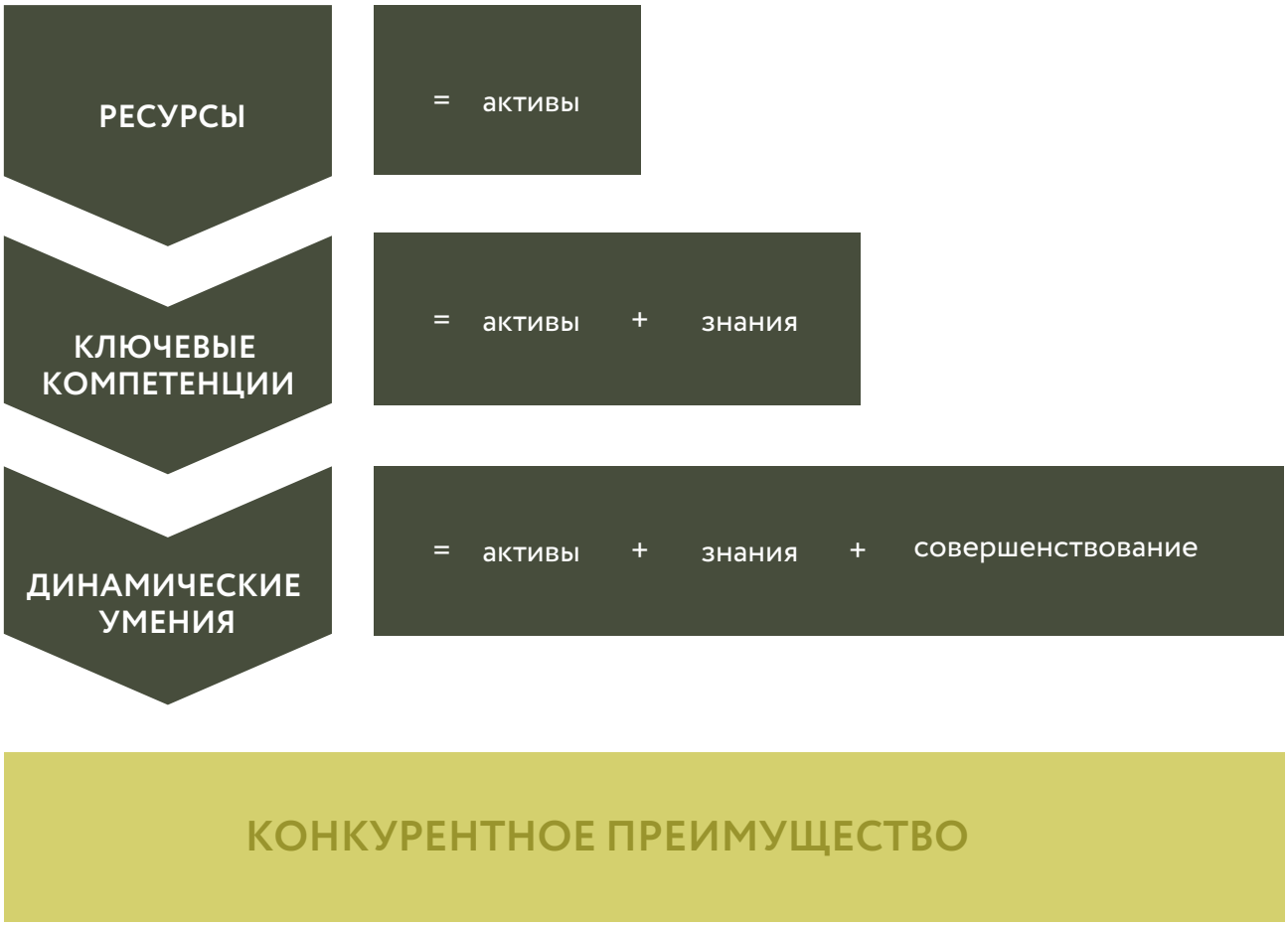


Рисунок 8. Трансформация концепции конкурентных преимуществ [Дугина Е., 2009].

Компоненты этих теорий дополняют идеи М. Портера в том, что конкурентное преимущество фирмы – это её ключевые компетенции – и в этом значении используются для «модели пяти сил сорсинга». Основная характеристика этих компетенций – их должно быть трудно скопировать конкурентам (hard to imitate). В рамках этого концепта было скорректировано представление о природе конкурентных преимуществ. Если ранее они соотносились с материальными ресурсами, то с пониманием «неуникальности» физических активов (например, фабрик, станков, машин и пр., которые легко могут быть изготовлены или приобретены конкурентами) произошёл переход к нематериальным конкурентным активам – знаниям. Ключевые компетенции, то есть знания, умения управлять этими ресурсами, - более стабильное преимущество. Но и оно может быть скопировано конкурентами, ведь ему можно научиться или перекупить владеющих знанием специалистов. Поэтому с целью удержания и упрочения своих позиций на рынке конкурентные

преимущества компании должны пониматься как компетенции динамические – полагающие устойчивое движение на улучшение умений и навыков и инновационное развитие. В контексте модели «пяти сил» это значит, что в фокусе менеджмента должны быть процессы совершенствования ключевых компетенций, а остальное – отнесено к периферийным задачам. Последнее, при условии возможностей рынка, можно отдать на аутсорсинг.

Одновременно с трансформацией представления о конкурентных преимуществах в виде динамический умений теория конкуренции получила еще одно развитие, которое важно для модели «пяти сил». Во второй половине 1990-х годов А. Бранденбургер и Б. Налебуф выдвинули теорию «соперничества-сотрудничества», которая обогащает теорию конкурентных преимуществ, вводя в нее столь важные элементы экосистемы и теории игр.

«Экосистема» (“value net”) согласно Бранденбургеру и Налебуфу состоит из 2 измерений - поставщиков и клиентов, а также соперников и «комплементаторов» (см. Рисунок 9).

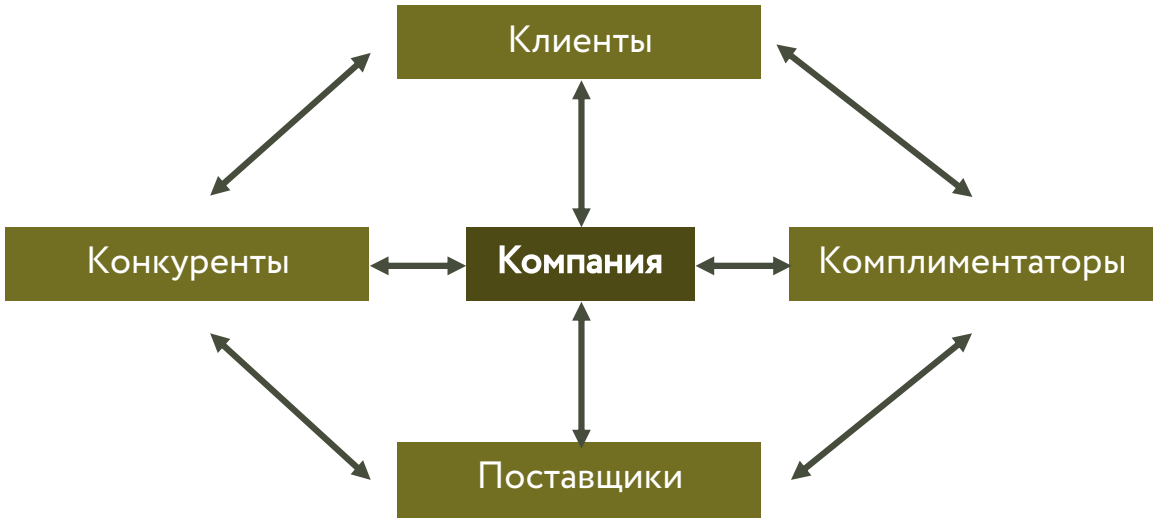


Рисунок 9. Строение экосистемы в теории соперничества-сотрудничества [Brandenburger A. et al., 1997].

Измерения действуют во взаимосвязи - поставщики создают цепочку добавленной стоимости для удовлетворения клиентов фирмы, а соперники могут быть комплементаторами. Для исследования интерес представляет в первую очередь второе измерение.

Авторы теории утверждают, что конкуренция до «победного конца» разрушительна. В конечном итоге с ситуации «победитель-проигравший» («win-loose») победитель празднует «Пиррову победу». Чаще всего конкуренция приводит к ценовым войнам, где выигравший ценовую войну уже не рад своей победе.

На самом деле конкуренты больше выигрывают от сотрудничества и ситуаций «победитель-победитель» («win-win»). Для этого им нужно осознать роль комплементаторов. На концептуальном уровне комплементаторы – это зеркальное отражение конкурентов.

«Экономический актор является вашим комплементатором в том случае, если ваши клиенты ценят ваш товар или услугу больше, когда на рынке присутствует товар или услуга комплементатора, нежели чем без него. В случае с конкурентом ваш клиент будет ценить ваш товар или услугу меньше, чем в ситуации если бы товара или услуги конкурента не было» [Brandenburger A. et al., 1997, p. 18].

Иллюстраций комплиментеров достаточно много. Бранденбургер и Налебуф приводят в пример дороги и автомобили. Форд и Дженерал моторс являются, естественно, конкурентами. Но когда в США государство планировало строительство кросс-континентальной скоростной автодороги, они объединили лоббистские ресурсы для убеждения Сената в реализации проекта. В такой же ситуации находятся производители программного обеспечения и производители компьютеров и т.н. «железа». HP, Dell, Lenovo и другие являются соперниками, но они являются комплементаторами для компании Microsoft и других производителей программного обеспечения. Конкуренты IBM, Sun, Sisco, Compaq, Netscape и Oracle в 1996 году создали консорциум для объединения усилий (и средств в размере 100 млн. долл.) по разработке перспективной компьютерной технологии Java, которая затем получила массовое распространение.

В более поздней истории экономических взаимоотношений можно найти немало подтверждений этой теории. Компания Тесла открыла все данные о

своих технологиях производства батарей для электрических автомобилей для того, чтобы остальным автопроизводителям было проще внедрять их у себя. Абсурдный, на первый взгляд, шаг компании объясняется тем, что вместе с остальными производителями (Toyota, Nissan, Ford и др.) она создает рынок электромобилей и толкает правительства различных государств содействовать их внедрению. Примеры такого сотрудничества есть и в России, когда КАМАЗ и ГАЗ объединяют свои усилия для стимулирования внедрения газомоторного транспорта. Или когда конкуренты ЕВРАЗ и ММК объединяют усилия для того, чтобы произвести больше колесных пар для железнодорожных вагонов, на которые повысился спрос, чтобы не допустить прихода иностранных (в первую очередь китайских) конкурентов.

В приведенных выше примерах Бранденбургер и Налебуф видят основную отличительную черту зеркального поведения комплементаторов – «они объединяют усилия не для того, чтобы отобрать друг у друга один и тот же кусок рынка, а чтобы увеличить рынок, где будет больше места всем игрокам» [Brandenburger A. et al., 1997, p. 54].

Иногда соперничество-сотрудничество приводит к созданию экосистем. Примерами таких экосистем являются силиконовая долина или Голливуд в США. В России и Китае – это многочисленные экономические зоны, зоны опережающего развития, технопарки и т.д. «Казалось бы, проще создавать производства (как кино-, так и высокотехнологические) подальше друг от друга, чтобы не конкурировать за таланты, ресурсы, рынки и т.д. Но именно такие кластеры конкурирующих компаний создают экосистемы (сорсинга – авт.), которые притягивают еще больше талантов, образовательные организации, ресурсные организации» [Brandenburger A. et al., 1997, p. 33].

Одним из весьма важных обстоятельств для методологии «пяти сил» является, то, что создаются именно «экосистемы», а не вертикально-интегрированные холдинги или градообразующие предприятия, что весьма важно с точки зрения теории соперничества-сотрудничества. В вертикальной интеграции, к сожалению, «экосистема» заменяется иерархией и бюрократией.

Актуальность дискурса об «экосистемах» подтверждается также недавним исследованием консалтинговой компании BCG 40 производственных «экосистем», которые используются для создания мобильных устройств, автомобилей и другой сложно продукции. Исследование обнаружило, что в 90% таких «экосистем» вовлечены компании из 5 и более стран а для фиксации отношений используется более 3 типов сделок. 83% цифровых «экосистем» задействует комплементаторов из 3 и более отраслей [Lang N. et al., 2019].

Весьма примечателен тот факт, что с ущербностью стратегии, направленной только на достижение преимущества в затратах, и с необходимостью признания возможности сосуществования соперничеств и сотрудничества позднее согласился и сам М. Портер. В своей работе «пять конкурентных сил, которые формируют стратегию», опубликованной в 2008 году, он пишет: «стратегия, направленная на удушение конкурента может быть очень рискованной. Падение прибыльности в результате ценовой войны с текущим конкурентом зачастую привлекает новых конкурентов и вызывает крайнее недовольство клиентов и поставщиков» [Porter M., 2008].

Он соглашается с Бранденбургером и Налебуфом в том, что конкуренция может быть игрой с положительной суммой (win-win) и на самом деле увеличить доходность индустрии. Это происходит тогда, когда каждый из конкурентов обслуживает нужды различных сегментов клиентов с различными комбинациями цен, товаров, услуг, особенностей и брендов. Такая конкуренция может не только сохранить общую доходность отрасли, но и расширить ее границы (увеличить размер рынка), так как конкуренты охватывают нужды большего числа клиентских сегментов. «Понимая структурные причины конкуренции стратеги могут направить конкуренцию по гораздо более позитивному пути» [Porter M., 2008, p. 11].

М. Портер также призывает конкурировать не столько по цене, сколько на основании особенностей продуктов, сопутствующих услуг, сроков доставки, бренда и т.д. Такая конкуренция с меньшей вероятностью приведет к падению

маржинальности бизнеса и поможет воздвигнуть дополнительные барьеры для входа конкурентов.

В конченом итоге он даже соглашается с концепцией комплементаторов, называя их комплементарными продуктами или услугами. В этой связи его модель «пяти сил конкуренции» (часть названия которого так вольно заимствована для названия предложенной модели «пяти сил сорсинга») приближается к «экосистеме» Бранденбургера и Налебуфа (см. Рисунок 10).



Рисунок 10. Модель пяти сил конкуренции [Porter M., 2008].

Вместе с тем Портер предупреждает, что для успеха такой стратегии необходимо правильно определить границы отрасли, которую обслуживает та или иная фирма. Ошибка в определении границ рынка может стоить довольно дорого. Такой вывод он делает на основании анализа прибыльности 25 отраслей в США с 1992 по 2006 гг. Некоторым отраслям, как, например, производителям безалкогольных напитков, страховщикам, фармацевтам, разработчикам программного обеспечения и производителям косметологических товаров удавалось поддерживать среднюю доходность[10] выше 28%, тогда как

[10] В качестве показателя доходности взят ROIC – возврат на инвестированный капитал.

авиакомпании, гостиничные сети, производители оборудования для нефтегазовой отрасли и т.д. зарабатывали ежегодно 10% и менее. При определении отрасли необходимо принимать во внимание диапазон товаров и услуг, географический охват и много других параметров. Более подробно операционализация методологии М. Портера рассмотрена в разделе настоящей диссертации, посвященной методике анализа рынка.

Сила конкурентных преимуществ в модели «пяти сил» оказывает существенное влияние на направление движения «цикла сорсинга». Вместе с тем, в силу уровня развития экономики, и, соответственно, уровня конкуренции в России, о котором сказано ниже, сила конкурентных преимуществ имеет меньшее влияние на «цикл сорсинга» по сравнению с более развитыми экономиками.

Стремление к конкурентным преимуществам и поиску оптимальных транзакционных издержек, безусловно, дают ключ к пониманию происхождения аутсорсинга. Однако даже в совокупности они представляют механистический подход к возникновению этого явления. Вместе с тем, как уже было сказано, рынки и люди обладают ограниченной рациональностью. Поэтому очень важную роль в понимании аутсорсинга играют межличностные отношения. На практике же этот фактор порой имеет решающее значение. Как правило, аргументом в пользу выбора того или иного партнёра выступает высокая оценка его достоинств и больший по сравнению с другими уровень доверия ему. При отсутствии совершенной информации о рынках и фирмах менеджеры вынуждены опираться на личные знания и знакомства.

По этой причине в модель «пяти сил» введен дополнительный компонент, основанный на ***теории социального обмена*** и ***теории доверия***. Концепция доверия в экономике не нова. О важности доверия говорил еще А. Смит. Он отводил первостепенное место т.н. «невидимой руке» рынка и кумулятивному эффекту усилий каждого индивидуума, действующего в собственных интересах. Вместе с тем для функционирования рынка необходимо доверие, которое работает как его невидимый двигатель. Он отмечал, что «честность и открытость

порождают доверие. Мы доверяем человеку, который явно готов доверять нам. Мы … забываем себя и полагаемся на его руководство и указания. Сдержанность и скрытность, наоборот, порождают совершенно иные чувства» [Smith A., 1759].

Важность доверия с научной точки зрения сложно переоценить. Оно составляет основу в коммуникациях в виде доверенности источника информации, которая изначально была определена К. Ховландом как доверие слушателя говорящему [Hovland K. et al., 1953]. Ф. Фукуяма утверждает, что социальное доверие положительным образом влияет на богатство наций [Fukuyama F., 1995]. К. Эрроу объясняет, как доверие увеличивает производительность труда [Arrow K., 1972]. В теории конкуренции Ш. Хант объясняет, как теория ресурсного преимущества может объяснить соотношение между доверием, конкурентным преимуществом и благосостоянием [Hunt S., 2000, pp. 235-237]. В маркетинге услуг Л. Берри и А. Парасураман подчеркивают, что отношения между компанией и ее клиентом требуют доверия: «эффективный маркетинг сервисных услуг зависит от доверия потому что клиент чаще всего должен приобрести услуг до того, как может ее поробовать» [Berry et al., 1991, p.107]. Отсутствие доверия, с точки зрения С. Шермана, является самым большим камнем преткновения для построения стратегических альянсов [Sherman S. et al., 1992, p. 78]. В маркетинге взаимоотношений Р. Морган и Ш. Хант отмечают, что доверие содействует сотрудничеству, уменьшает вероятность конфликта и уменьшает неопределенность [Morgan R. et al., 1994]. Таким образом, доверие является ключевой концепцией в различных научных дисциплинах.

Теория доверия и социального обмена в экономике возникла во многом из теории фирмы при попытке объяснить влияние возникающего между экономическими партнерами межличностного взаимодействия [Lambe C. et al., 2001]. Социальный обмен в экономике базируется на одном из старейших подходов поведенческой психологии, где отношения между индивидами понимаются как обмен ресурсами, причем не только материальными (деньги, товар), но и нематериальными (социальные атрибуты, дружба, приязнь и т. д.).

Стороны вступают в социальные отношения потому, что гипотетически считают их выгодными. Американский социолог П. Блау одним из первых ещё в 1960-х гг. вводит понятие «теория социального обмена» [Blau P., 1974], хотя к этим идеям вплотную подходили и другие исследователи (см., например, [Homans, 1958]). Весьма ценным с точки зрения модели «пяти сил» аутсорсинга представляется концепция «уровня сравнения» (comparison level) – взвешивания сторонами своих выгод и определение степени инвестиций в развитие кооперации, которая разработана американскими учёными-социологами Джоном Тибо и Гарольдом Келли [Thibaut J. et al., 1986].

Мы также тесно связываем с аутсорсинговыми отношениями четыре фактора социального обмена, введенные позже экономистами Джеем Ламбе, Майклом Уитманном и Робертом Спекманом [Lambe C. et al., 2001, p. 6]:

- отношения обмена ведут к экономическим и/или социальным результатам;
- на основе сопоставления этих результатов с альтернативными вариантами обмена определяется степень зависимости от существующих отношений;
- позитивные результаты усиливают доверие фирмы к своим торговым партнёрам и их приверженность отношениям обмена;
- позитивные отношения обмена со временем ведут к выработке правил и норм, которыми руководствуются стороны обмена.

Таким образом, в оценке сторонами своих деловых отношений есть место как экономическому фактору коммерческой выгоды, так и социальному компоненту эмоционального удовлетворения от работы, достижения личного успеха, самосовершенствования и реализации амбиций и т. д. Причём последние иногда ценятся людьми выше экономической целесообразности [Календжян С. и др., 2013, с. 11]. А решения о сделках, напомним, принимают именно менеджеры, а не обезличенные «фирмы». Как отмечает Питер Блау, «наиболее важные преимущества в социальном обмене не имеют материальной стоимости,

на которую можно повесить ценник, как, например, социальное признание и уважение» [Blau P., 1974, p. 210].

В сумме отношения обмена со временем накапливаются и формируют историю взаимоотношений, на основе анализа которой фирмы строят прогнозы будущих выгод и издержек, необходимости продолжения сотрудничества или его прекращения [Kelley H. et al., 1978]. Одним из важных элементов теории социального обмена является сравнительная стоимость выхода из них и вступления в новые взаимоотношения. Как уже отмечалось, в модели использован концепт Д. Тобо и Г. Келли о том, что одна из сторон в коммерческих отношениях понимает для себя определённый уровень выгод, которые она должна получить от отношений с другой стороной, который они называют «уровнем сравнения» (comparison level – CL) [Thibaut J. et al., 1986].

По мере развития отношений между сторонами возникает следующие ключевые элементы теории – доверие и преданность отношениям (trust and commitment). Доверие ведёт к усилению отношений, которые теперь определяются не только формальными положениями договора, но и неформальными связями. Таким образом, доверие ведёт к выработке норм и правил, артикулированных или «понятийных», на которые соглашаются обе стороны взаимоотношений и которых они придерживаются, так как считают, что это будет взаимовыгодно [Blau P., 1974].

В 1990-х годы доверие и преданность отношениям сформировались в самостоятельную теорию, автором которой можно назвать американских учёных-бихевиористов Роберта Моргана и Шелби Ханта [Morgan R. et al., 1994]. Для формирования модели «пяти сил» важно то, что они предприняли успешную попытку совместить понятия социального обмена и оппортунизма в объяснении отношений между фирмами. Учёные предложили различать отдельные (разовые) сделки и долгосрочные отношения. Для определения совокупности поиска, развития и поддержания долгосрочных успешных отношений обмена они ввели термин «маркетинг взаимоотношений», [Там же, с. 22], который

впоследствии будет использован и российскими авторами (например, Н. К. Моисеевой, О. Н. Малютиной и И. А. Москвиной).

До появления теории доверия и преданности отношениям экономисты и социологи по большей части объясняли взаимоотношения с позиции силы. Так, в частности, Ганс Торелли отмечал, что «силы… бывает часто достаточно, чтобы приручить партнёров» [Thorelli H., 1986, p. 38]. Однако сила как единственный фактор принуждения не объясняет того факта, что треть всех стратегических партнёрств заканчивается полным провалом [Sherman S. et al., 1992, p. 77–78]. Поэтому Морган и Хант говорят, что «доверие и вовлечённость, а не сила и способность «принудить партнера» – краеугольные понятия для успешного маркетинга взаимоотношений» [Morgan R. et al., 1994, p. 22].

В рамках модели «пяти сил» доверие и преданность отношениям ведут к тому, что стороны стремятся к более тесному сотрудничеству для сохранения инвестиций в уже имеющиеся отношения. Эти же факторы удерживают стороны от соблазна вступить в краткосрочные альтернативные партнёрские отношения в пользу продолжения долгосрочного сотрудничества с существующим партнёром. Кроме того, отношения доверия и преданности дают партнёрам основание расценивать рискованное поведение одного из них как обдуманное, необходимое и обоюдовыгодное, а не оппортунистическое.

Безусловной заслугой Р. Моргана и Ш. Ханта является построение и эмпирическое тестирование системы переменных (или, как они их называют, прекурсоров), влияющих на доверие и преданность (теория была протестирована на основании детального опроса 204 фирм в США в начале 1990-х гг.). Такие предпосылки, как цена разрыва отношений, выгода от отношений, совместные ценности, уровень коммуникации и оппортунизм определяют уровень доверия и преданности сторон. Последние напрямую влияют на такие результаты отношений, как готовность к поиску компромисса, склонность к разрыву отношений, готовность к сотрудничеству, функциональный конфликт и неопределённость (см. Рисунок 11).

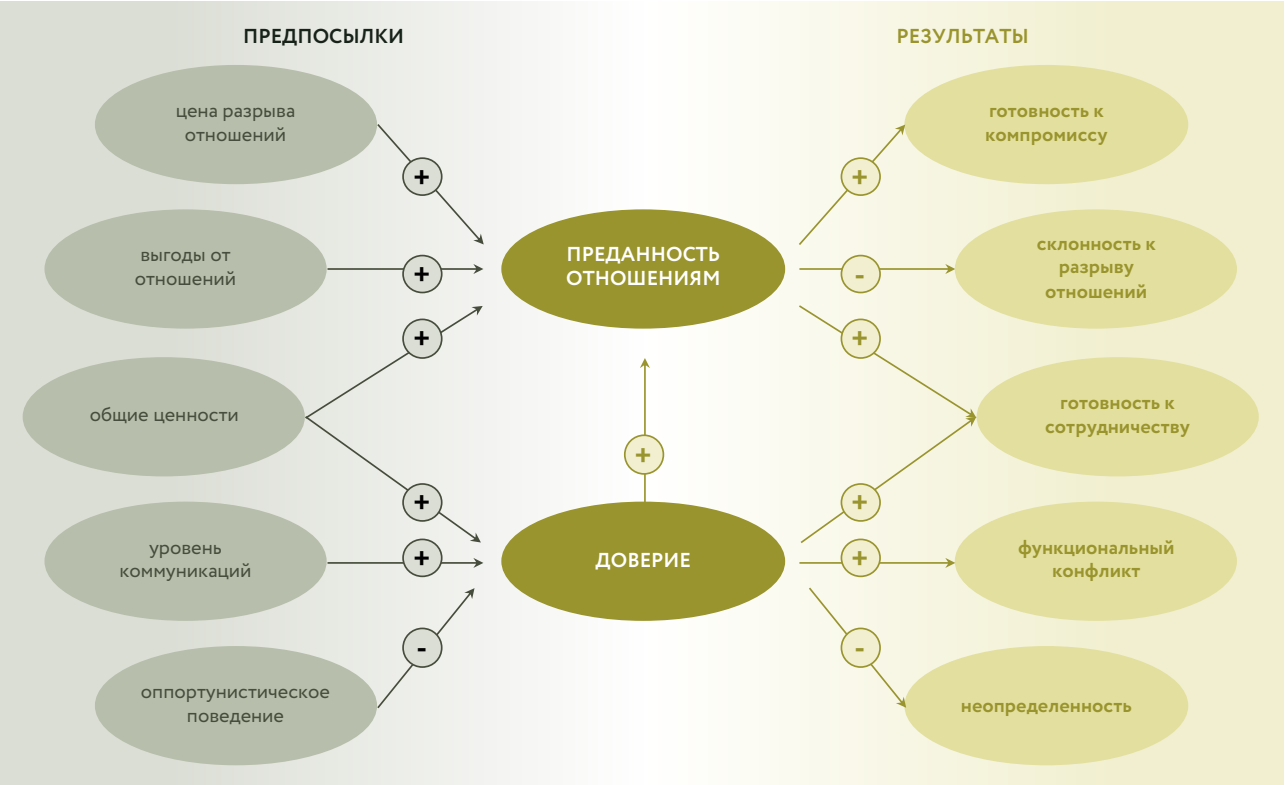


Рисунок 11. Основные переменные маркетинга взаимоотношений (Morgan R. et al., 1994, p. 22).

Преданность отношений, согласно Р. Моргану и Ш. Ханту, это когда одна сторона верит, что отношения с другой стороной достаточно важны, чтобы приложить максимум усилий для их сохранения, развития и поддержания в течение неопределенного времени. Доверие же существует тогда, когда одна сторона верит в ответственность, надёжность и честность второй. Причём не только верит, но и готова довериться в деловых отношениях.

Прекурсорами преданности отношениям и доверию, как отмечено выше, являются:

- Цена разрыва отношений - цена смены партнера (switching costs) ведёт к зависимости от текущего партнёра. Этот прекурсор напрямую связан с транзакционными издержками, которые отмечены в начале настоящей главы.
- Выгоды от отношений - фирмы, которые получают серьезные преимущества (маржинальность товаров или услуг, удовлетворенность клиентов, потребительские свойства товаров) от партнерств с другими фирмами

(в сравнении с иными партнерами) будут привержены сохранению таких отношений.

- Общие ценности - насколько стороны имеют общие взгляды на то, какое поведение, цели и принципы являются приемлемыми или неприемлемыми, правильными и неправильными.
- Коммуникации - формальный и неформальный своевременный обмен важной информацией. Восприятие фирмы о том, что предыдущая коммуникация от партнера была частой и качественной (своевременной, заслуживающей доверия и полезной), ведет к росту доверия.
- Оппортунистическое поведение - целенаправленное, злостное нарушение явных или подразумевающихся обещаний в отношении уместного ролевого поведения одной стороны по отношению к другой.

Р. Морган и Ш. Хант утверждают, что система переменных ведет к одному из следующих результатов:

- Готовность к компромиссу (реактивное действие) - склонность партнера принять и следовать просьбами и принципам другой стороны.
- Склонность к разрыву - оцениваемая вероятность того, что партнер прекратит отношения в относительно недалеком будущем.
- Сотрудничество (проактивное действие) - эмпирические и теоретические исследования показывают, что сторона, преданная отношениям и доверяющая другой, будет склонна к сотрудничеству.
- Функциональный конфликт. В худшем случае конфликт может привести к разрыву отношений. Вместе с тем, если он разрешён в обоюдно приемлемой и дружественной форме, то он становится «функциональным конфликтом». Функциональный конфликт помогает предотвратить стагнацию в отношениях, стимулируем интерес и любознательность, является средством, которое помогает вскрыть проблему и прийти к ее решению. Таким образом он повышает производительность партнерств, а не снижает ее. Для превращения конфликта в функциональный, вместе с тем, нужно доверие.

- Неопределенность - говорит о том, в какой степени партнер имеет достаточно информации, чтобы принять решение, может предсказать последствия таких решений и уверен в своём решении. И здесь опять доверие - ключ.

Теория доверия и преданности отношениям представляется неполной без анализа теории игр Р. Аксельрода, а именно, его исследования «дилеммы заключенного». Он несколько трансформирует дилемму, давая количественные значения поведению заключенных (см. Рисунок 12):

		Заключенный 1	
		Сотрудничать	**Предать**
Заключенный 2	**Сотрудничать**	**3** очка каждому	**5** очков предателю, **0** – жертве
	Предать	**5** очков предателю, **0** – жертве	**1** очко каждому

Рисунок 12. Система очков в «дилемме заключенного» по Р. Аксельроду [Axelrod, 2006]

На примере соревнования компьютерных программ он эмпирически доказал и теоретически сформулировал выгоды стратегии поведения «ты мне – я тебе» (tit for tat). Для целей методологии «пяти сил» нам важна та часть его теории, которая относится к отношениям сорсинга. Его концепция «ты мне – я тебе» проста – она предлагает всегда доверять партнеру, мгновенно наказывать в случае подрыва доверия, сразу же прощать и в этом смысле быть четким и понятным актором экономических отношений.

В развитии теории игр Р. Аксельрод отмечает очень важный аспект - «ты мне – я тебе» работает только в том случае, если ценность последующих отношений важна (то есть фактор дисконтирования будущих выгод от отношений достаточно мал). В противном случае фирме или менеджеру всегда будет выгодно предать, так как отношения в скором времени могут прерваться «в случае смерти, банкротства, переезда партнера или по другой причине»

[Axelrod, 2006, p. 126]. Это замечание крайне важно, если принять во внимание эволюцию рынков в Российской Федерации за последние 30 лет. На первых этапах становления рыночной экономики и периода первоначального накопления капитала в России компании, учитывая турбулентность 1990-х годов, разумно не могли рассчитывать на продолжительность отношений со своими партнерами. Лишь со временем, ближе к рубежу 2000-х годов компании получили достаточную степень уверенности (достаточно низкий фактор дисконтирования будущих отношений) в будущих выгодах сотрудничества с другими фирмами.

С ним соглашается М. Майер: «Когда производитель начинает идти ко дну, даже его лучшие клиенты начинают отказывать в оплате товаров и услуг, жалуясь на качество, сроки доставки и т.д. … Главная сила сотрудничества в торговле, это продолжительность отношений, вера в то, что фирме придется еще иметь дело с этим клиентом, или поставщиком» [Mayer M., 1974, p.280].

По мере, по выражению Аксельрода, «увеличения тени будущего» (роста ценности будущих контактов) крепнет репутация института аутсорсинга, стираются предыдущие стереотипы и ярлыки.

Кроме того, Аксельрод доказал, что концепция «ты мне – я тебе» может работать и в ситуации отсутствия централизованной власти – то есть в саморегулируемых рыночных отношениях, где за редким исключением большинство транзакций происходит между «независимыми эгоистами, действующими в собственных интересах» [Axelrod, 2006, p. 20].

Не менее важно замечание Аксельрода о том, что люди (в т.ч. менеджеры) по своей природе склонны к сотрудничеству и доверию. Он демонстрирует это на примере военных действий в ходе окопного периода Первой мировой войны, когда солдаты враждующих стран, долгое время находившиеся друг напротив друга, вырабатывали негласную систему сигналов, предотвращавшую нанесение взаимного урона. Ведь шанс встретиться с противником вновь в окопной войне возрастал [Axelrod, 2006, p. 87]. На других примерах также математически доказывает возможность небольшой популяции

склонных к доверию и сотрудничеству акторов притягиваться друг к другу и эффективно формировать кластеры доверия даже в негативной внешней среде. Развивая его логику можно провести параллель с российским рынком, где постепенно аутсорсинг начинал формироваться в виде небольших кластеров, постепенно резвившихся в «экосистемы.» Эту же мысль подтверждает Д. ДеСтено [DeSteno D., 2014].

Согласно Аксельроду, доверие в среде, где превалируют отношения аутсорсинга, возрастает. Фирмы больше концентрируются на своих конкурентных преимуществах, что заставляет их полагаться на поставщиком в цепочках создания ценности, и следовательно, сотрудничать с другими фирмами и выстраивать отношения доверенности и преданности отношениям. Наоборот, чем больше в экономике главенствует вертикальная интеграция, тем меньше крупные ВИКи[11] нуждаются в «экосистеме» вокруг себя, подрывая отношения доверия [Axelrod, 2006, p. 130]. С ним соглашается Д. ДеСтено, говоря о том, что честность партнера зависит от его субъективного восприятия силы или слабости его позиции. В этом числе «сила и власть (которую ВИКи, несомненно, имеют) действительно развращает». С этой точки зрения теорию игр очень сложно переоценить [DeSteno D., 2014].

Р. Аксельрод дает практические рекомендации по укреплению доверия – увеличить ценность будущих отношений (увеличить тень будущего), изменить систему издержек (усилить неизбежность применения ответных мер за предательство, в том числе посредством судебной системы), заставить людей заботиться о благополучии других (при этом, согласно П. Блау, забота может быть оказана в обмен на создание чувства «ты мне теперь должен» [Blau P., 1974]) и научить ценности взаимности (особенно, когда взаимность принимает форму ответа предательством на предательство).

К практическим рекомендациям по установлению доверия между фирмами подходит и Т. Хана в своей работе «Trust. Creating the Foundation for

[11] Вертикально-интегрированная компания

Entrepreneurship in Developing Countries»[12]. Согласно Т. Хана, институциональные среды, основанные на доверии, приносят две важнейшие пользы для экономики: они упрощают повседневную жизнь и порождают сотрудничество, которое ведет к инновациям [Khanna T., 2018, p. 7].

Т. Ханна солидарен с Аксельродом в том, что доверие рождается только со временем. Он приводит в пример крупнейший сельскохозяйственный кооператив в Индии Амул (Amul), в котором состоит 3,6 млн. фермеров и который действует с 1946 года. Члены кооператива гарантированы в том, что они смогут сбыть свой скоропортящийся товар – молоко, центральным органам кооператива, который затем передает молоко на переработку. Это создает, согласно Т. Ханна, «паутину доверия» между членами кооператива. Одновременно в Китае, история самоорганизации молочной промышленности которого насчитывает гораздо меньше времени, имеют место масштабные скандалы с отравленным молоком, которые подрывают доверие в отрасли [Khanna T., 2018, pp. 27-61].

На примере анализа дефицита доверия на развивающихся рынках он выделяет главные предпосылки доверия:

1. Надежность и последовательность
2. Владение единой информацией о ситуации
3. Чувство общности и общие ритуалы
4. Равноправие (или восприятие равенства).

Р. Морган и Ш. Хант также подчеркивают важность веры в надёжность и последовательность партнера для построения доверия [Morgan R. et al., 1994]. В своих дальнейших работах Ш. Хант отмечает, что «последовательность, компетентность, честность, справедливость, ответственность, желание помочь и забота об интересах партнера являются чертами заслуживающего доверия партнера [Hunt S., 2010]. С этим соглашается Дж. Саж-николь, которая предлагает различать личное доверие (к человеку, менеджеру), экспертное

[12] Доверие: создание основы для предпринимательства в развивающийся странах

(компетентность) и структурное доверие (в обществе и в экономике) [Saj-nicole J., 2004]

Среди методик применения методологии доверия выделяется методика Р. Хурлей. Он применяет ее для урегулирования отношений внутри фирмы. Однако она в равной мере подходит для оценки доверия в случае сорсинговых отношений. Свою модель доверия от строит из тех же элементов, которыми оперируют Хант, Морган, Аксельрод, Ханна и другие. Он выделяет 10 элементов.

Вначале идут 3 субъективных фактора, от которых зависит принятие решения менеджерами:

1. Аппетит к риску (некоторые менеджеры склонны к рискованным решениям, некоторые, наоборот избегают риска)
2. Уровень уверенности (насколько менеджеры уверены в себе и готовы доверять в сорсинговом решении своему партнеру или, наоборот, из-за подозрительности и неуверенности склонны заниматься микроменеджментом и лично все контролировать)
3. Относительная власть (кто их партнеров находится в «позиции силы»).

Оставшиеся 7 факторов относятся к конкретным сосринговым отношениям и отношениям между фирмами, которые в них вступают:

4. Безопасность («обратное аппетиту к риску – чем выше ставки в игре, тем меньше менеджеры доверяют, задавая себе вопрос – что худшее может случиться»?)
5. Сходства («в глубине души мы все еще очень племенные, поэтому доверяем себе подобным»)
6. Взаимные интересы (они ведут к доверию, их отсутствие ведет к подозрительности)
7. Взаимная забота (готовность учесть и пойти на встречу интересам партнера)
8. Компетентность (насколько сорсинговый партнер компетентно и профессионально справляется с задачей)

9. Надежность и последовательность
10. Уровень коммуникаций (хорошие коммуникации могут быстро разрешать проблемы, тогда как плохой информационный обмен ведет к недоверию) [Hurley R., 2006].

Каждый из этих показателей оценивается для выведения общего среднего значения, на основании которого Р. Хурлей предлагает принимать решение о сорсинге (см. Рисунок 13).

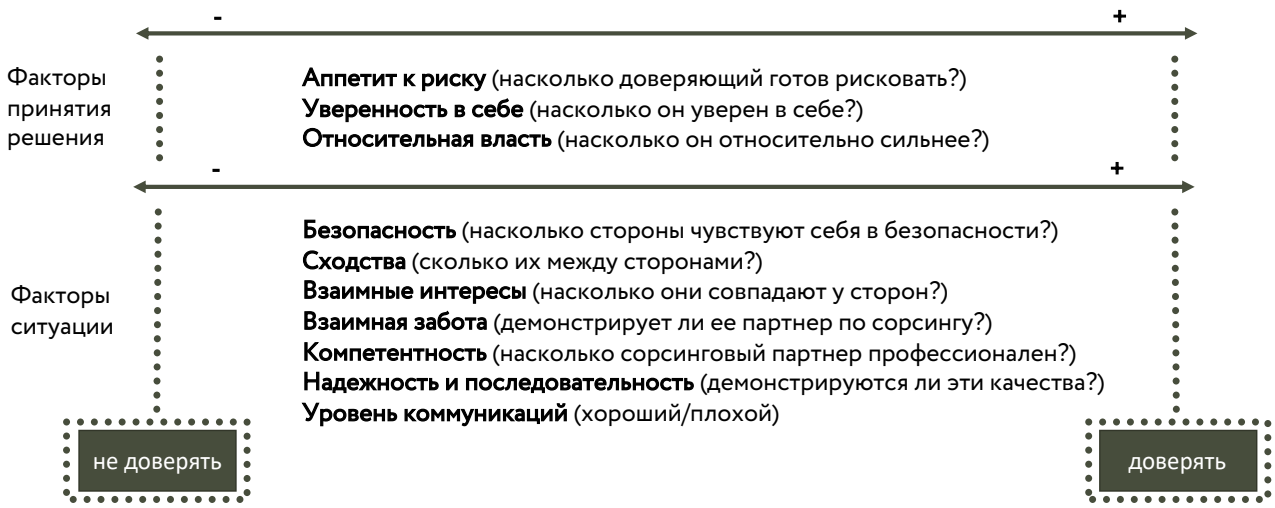


Рисунок 13. Модель определения доверия из 10 переменных [Hurley R., 2006].

Стоит отметить, что в организационном поведении изучение «норм доверия» считается отличительной характеристикой теории менеджмента от экономики организаций [Barney J. B., 1990], [Donaldson L., 1990].

Теории социального обмена, доверия и преданности отношениям имеют важнейшее значение для построения модели «пяти сил сорсинга», так как заполняют пробел в понимании того, почему некоторые отношения с одними и теми же экономическими результатами воспринимаются сторонами как успешные или как провальные. Это одна из важнейших сил, существенным образом влияющих на «цикл сорсинга».

Уровень развития экономики выделен как самостоятельная сила (фактор) методологической модели. Теории, которые упомянуты выше, родились в западной экономической школе. Довольно распространено мнение,

что эти теории полностью или частично не применимы к российским реалиям, что отношения аутсорсинга в России не развиты или развиты недостаточно и т. д. Эти же представления или гипотезы, как отмечалось, были сформулированы в начале работы над диссертационным исследованием.

На самом деле, такие утверждения не выдерживают критики. Россия не может существовать отдельно от логики развития мировой экономики. Специфика применения теории и практики сорсинга в нашей стране обусловлена особенностями функционирования рынков переходного периода. Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) классифицирует Россию как «страну с высоким доходом, не входящую в ОЭСР» (high income non OECD member country), наряду с Бразилией, Китаем, Турцией и другими странами. В классификации Всемирного банка мы находимся в «группе стран с доходами выше среднего» (upper-middle income group), куда также отнесены Аргентина, Бразилия, Турция, Мексика, Казахстан и др. Для многих стран этой группы характерны такие особенности, как монополии или олигополии, несовершенная конкуренция, сверхконцентрация капитала, мощный государственный капитализм и т. д. Вместе с тем только уровень развития не объясняет силу или слабость описанных выше факторов аутсорсинга.

Более глубокое теоретическое объяснение можно найти в работах Т. Хана и К. Палепу (T. Khanna, K.G. Palepu, 2010), которые исследуют особенности функционирования рынков стран БРИКС[13] в сравнении с развитыми экономиками. Эти страны они относят не к развивающимся, а к странам переходного периода (emerging economies). Отнесение России к экономике переходного периода также поддерживается отечественными экономистами [Гайдар Е.Т. и др., 1998]. Согласно исследованиям Хана и Палепу, в России, как и в других странах БРИКС, недостаточно развиты институты, которые упрощают ведение бизнеса, такие как доступное финансирование, защита частной

[13] БРИКС – Бразилия, Россия, Китай, Индия.

собственности, транзакционные и информационные посредники и пр. Недостаточное развитие институтов порождает «институциональные пустоты».

Группирование именно стран БРИКС для обоснования теории «институциональных» пустот может показаться спорным, так как экономики России, Китая, Индии, Бразилии и Южной Африки значительно отличаются по структуре и уровню развития (возможно, за исключением России и Бразилии, структуры экономик которых довольно схожи). Вместе с тем можно согласиться с Т. Хана и К. Палепу в том, что указанные экономики «роднит» именно наличие «институциональных пустот» (см. Рисунок 14).

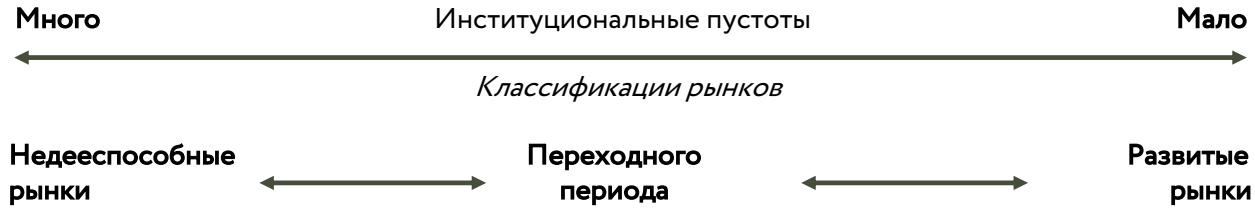


Рисунок 14. Классификация рынков в зависимости от количества институциональных пустот [T. Khanna, K.G. Palepu, 2010, p. 25].

Для сравнения экономик переходного периода Хана и Палепу используют экономику США. Автор расширил базу сравнения и в качестве референтных развитых рынков использовал, в зависимости от доступности данных, рынки США, Великобритании, Германии, Дании и Японии.

Предложенн Хана и Палепу методология близка используемая Всемирным банком классификация экономик в зависимости от легкости ведения бизнеса (ease of doing business)[14] (см. Рисунок 15).

[14] Где 1 = лучшие условия ведения бизнеса, 140 – худшие.

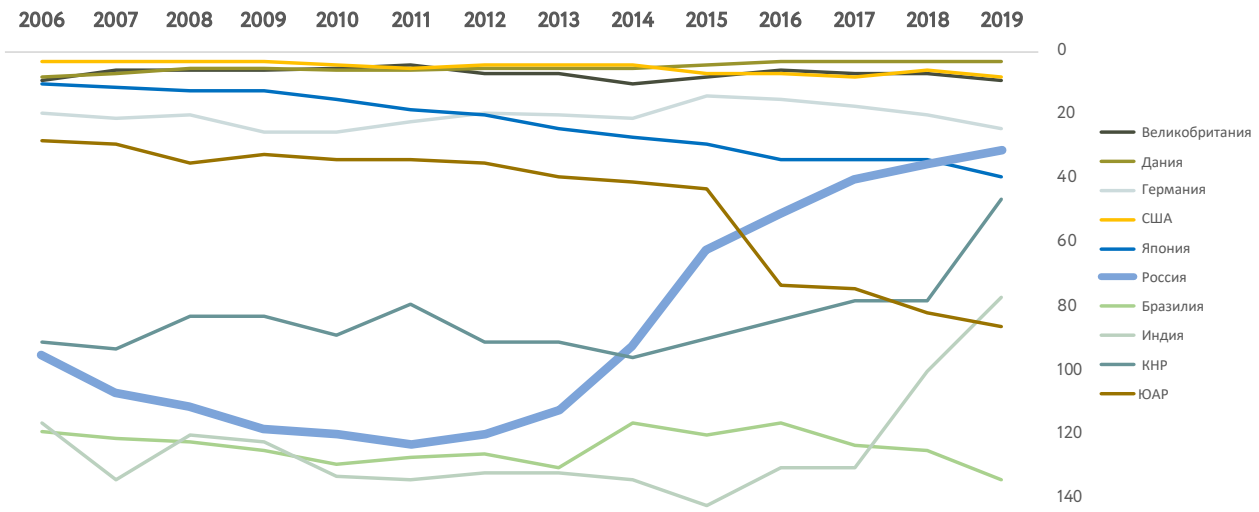


Рисунок 15. Классификация развитых и развивающихся стран по показателю ease of doing business. Составлено автором по данным ВБ http://databank.worldbank.org/data/source/doing-business, Режим доступа 23.11.2018.

Как видно из графика выше, страны БРИКС действительно «схожи» по показателю сложности ведения бизнеса. Значительный рывок вперед в рейтинге, который сделала Россия с 2015 года, связан с целенаправленной политикой российского правительства по улучшению ряда показателей. Вместе с тем оценка российских предпринимателей условий ведения бизнеса в России может свидетельствовать о том, что, несмотря на улучшение ряда показателей, ситуация в этой области остаётся сложной – об этом сообщили 88% предпринимателей в опросе PwC, проведенном в 2018 году (см. Рисунок 16).

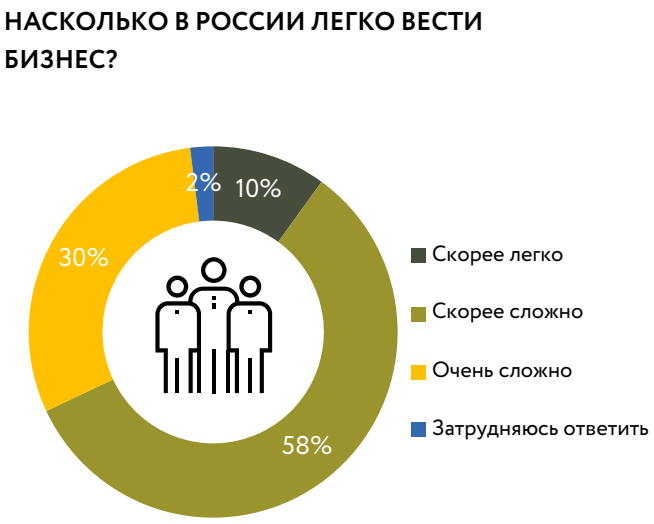


Рисунок 16. Оценка российских предпринимателей условий ведения бизнеса в России. (PwC. Через тернии…, 2018)

«Институциональные пустоты» обнаруживают себя как на микро-уровне (отдельных рынков), так и на уровне макро параметров. В первую очередь они присутствуют на рынках товаров, труда и капитала.

На рынках товаров для национальных и зарубежных фирм важно, существуют ли в стране развитые торговые сети, есть ли они по всей стране, или только в отдельных регионах или крупных городах. Существуют ли развитые логистические сети, которые позволяют доставить товар до потребителя? Ответы на эти вопросы позволяют предпринимателям понять, могут ли они с минимальными транзакционными издержками получить доступ к покупателю их продукции.

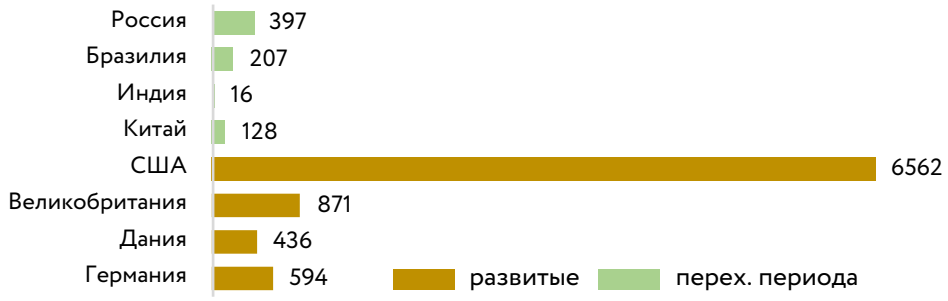


Рисунок 17. Количество торговых площадей на 1000 жителей в 2017 году, кв.м. Составлено автором по данным https://www.statista.com, Режим доступа 10.10.2018

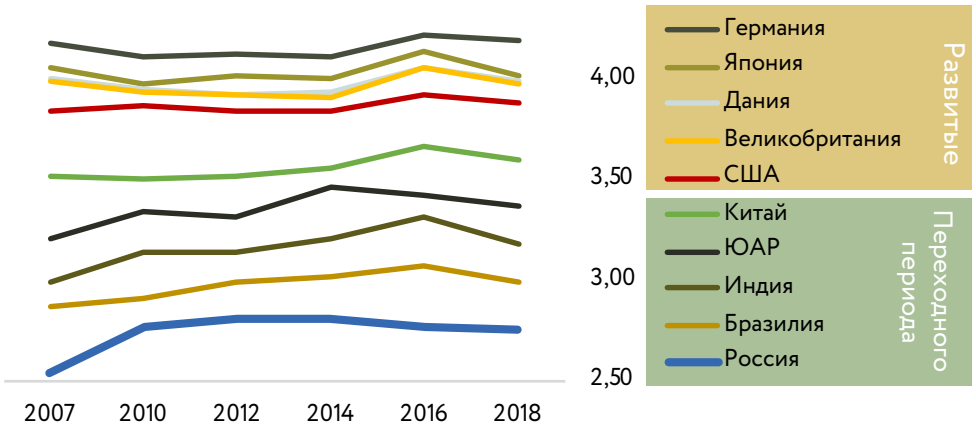


Рисунок 18. Индекс эффективности логистики. Составлено автором по данным ВБ https://lpi.worldbank.org/, Режим Доступа 12.08.2018

Как видно из данных выше низкий уровень проникновения организованной торговли в странах БРИКС и невысокие показатели

логистической доступности на рынках товаров в наблюдаемой группе стран обнаруживают серьезные «институциональные пустоты», несмотря на значительный прогресс, достигнутый за последние годы (см. Рисунок 17 и Рисунок 18).

Не менее важен доступ к банковским услугам и интенсивность использования кредитных карт населением[15]. Большая степень проникновения кредитных карт упрощает для предпринимателя задачу реализации своих товаров или услуг, а также позволяет без лишних транзакционных издержек проверить кредитоспособность покупателя. Также в этом помогает доступность данных кредитных историй потребителей которые формируются на протяжении длительного времени взаимодействия физического лица и банка.

В России, как и других рассматриваемых экономиках переходного периода, например, доступа к банковским услугам до сих пор не имеет около 25% населения, а распространение кредитных карт значительно меньше развитых экономик (см. Рисунок 19 и Рисунок 20).

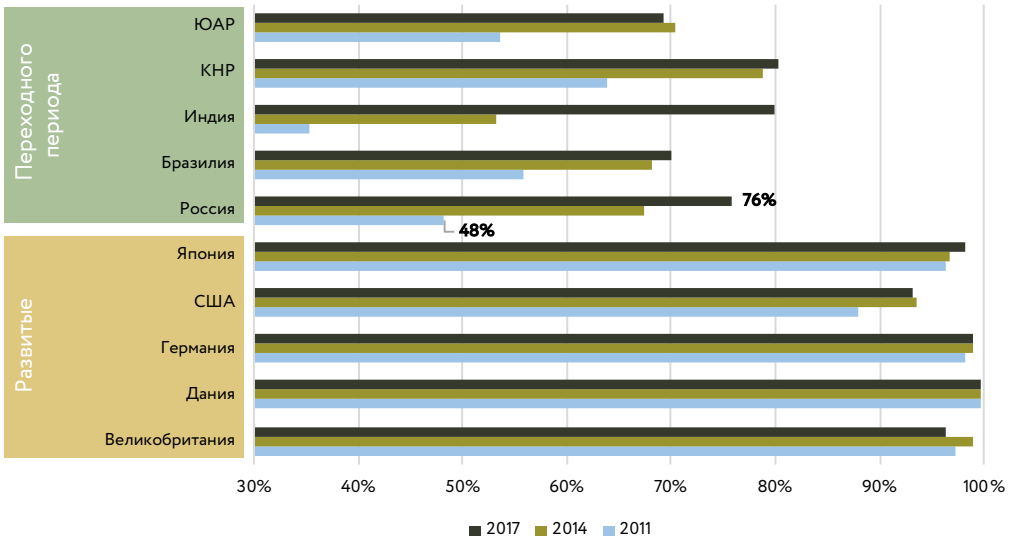


Рисунок 19. Процент совершеннолетнего населения с банковским счетом. Составлено автором по данным ВБ Global Findex Database http://globalfindex.worldbank.org, Режим Доступа 01.08.2018

[15] В данном случае мы не имеем в виду, что чем больше потребитель закредитован, тем лучше, так как это имеет свои негативные последствия, что видно на примере рынка США.

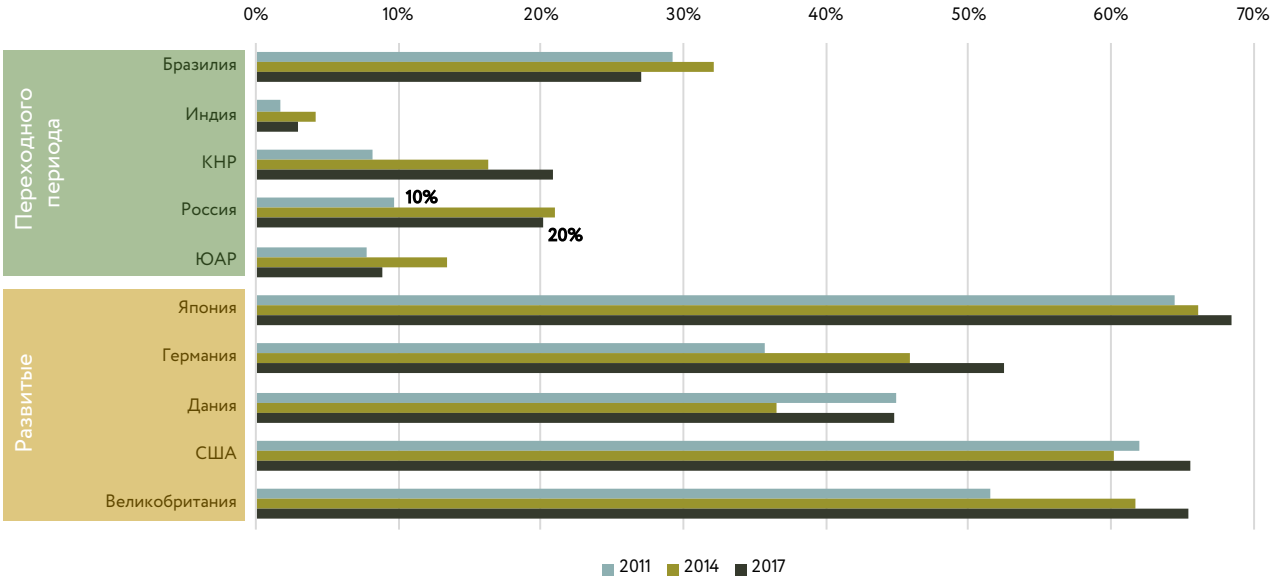


Рисунок 20. Процент совершеннолетнего населения, пользующегося кредитными картами. Составлено автором по данным ВБ Global Findex Database http://globalfindex.worldbank.org, Режим Доступа 01.08.2018

На *рынке труда* для предпринимателей важны несколько параметров. Например, качество рабочей силы, уровень ее мобильности, как географической, так и между компаниями, степень организации работников (в первую очередь в виде профсоюзов), влияние и роль кадровых посредников (агентств и т.д.), уровень безработицы. Для иллюстрации институциональных пустот на рынке автор использует нахождение национальных институтов в рейтинге топ 100 THE[16], роль кадровых агентств как посредников и степень доверия к профсоюзам. Нахождение национальной высшей школы в признанных мировых рейтингах упрощает предпринимателям транзакционные издержки, связанные с оценкой соответствия кандидата должности. В России такая оценка затруднена в связи с гораздо большим, чем в развитых странах, процентом выпускников среднего образования, получающих диплом о высшем образовании (57%), что несколько «девальвирует» значение такого документа. Кроме того, наши Вузы пока не вошли в рейтинг топ 100 THE (см. Рисунок 21). Активность кадровых посредников также чрезмерно мала (см. Рисунок 22). Вместе с тем кадровые

[16] Times Higher Education.

посредники (агентства), напомним, не увеличивают, а сокращают транзакционные издержки предпринимателей по поиску и набору персонала.

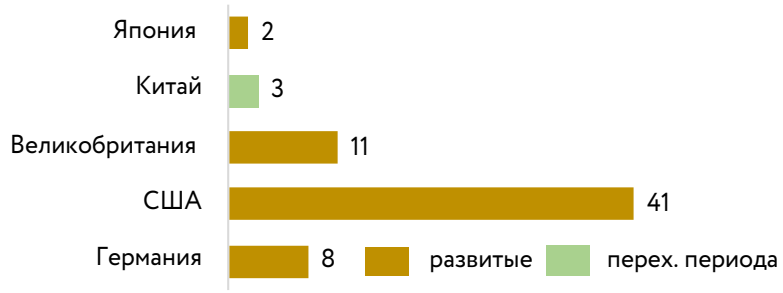


Рисунок 21. Количество университетов стран в топ 100 рейтинга Times higher education. Составлено автором по https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2019/world-ranking, Режим Доступа 01.10.2018

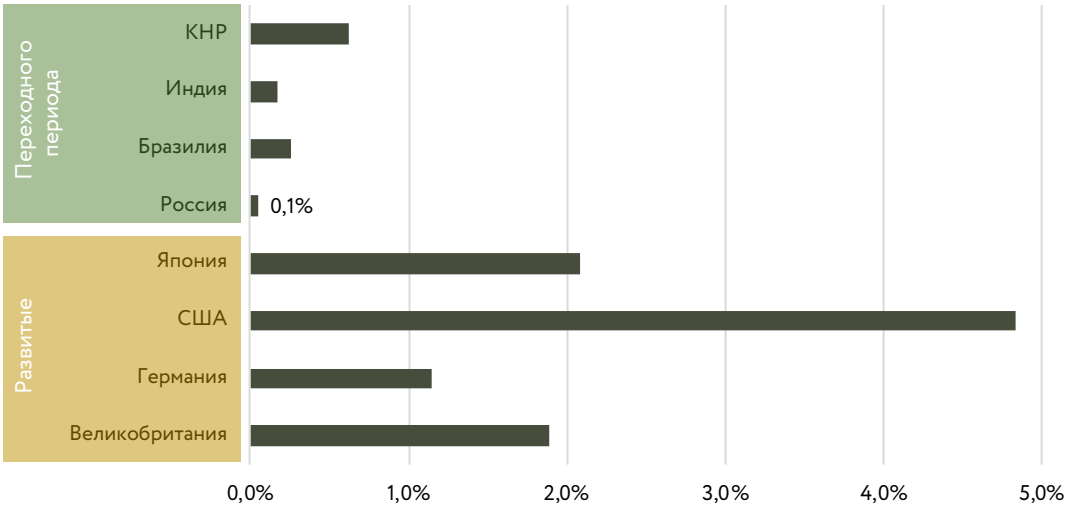


Рисунок 22. Отношение трудоустроенных через кадровые агентства к населению стран в %. Составлено автором по (World employment, 2017).

Согласно опубликованным ВЦИОМ данным 82% россиян считают, что профсоюзы не играют в России значительной роли, а 53% – что они не помогают защищать трудовые права работников. Лишь 2% опрошенных признались, что при нарушении их прав они обращались в профсоюз. В то же время эксперты ВЦИОМ отмечают, что среди россиян выражен запрос на появление «настоящих» профсоюзов (71% респондентов считают, что профсоюзы в России нужны, а 52% говорят, что эти союзы могли бы эффективно работать в современных условиях) [Мухаметшина Е., 2019].

Рынок капитала важен для предпринимателей с точки зрения доступности кредита, количества банков, активности и объемов фондового

рынка, доступности венчурного финансирования. От этих параметров зависит, насколько эффективно предприниматели могут найти финансирование для начала или развития бизнеса по приемлемой цене. Так же прямо коррелирующий показатель, связанный с деятельностью рынков капитала, это - доступность информации о деятельности фирм, конвергенция с международными стандартами учета и отчетности. Доступность такой информации сокращает транзакционные издержки и повышает доверие к фирмам со стороны национальных и иностранных инвесторов. Последние особенно важны, так как в большинстве развивающихся стран большая доля средств на фондовом рынке приходится как раз на иностранный капитал.

Объем фондового рынка помогает определить сразу несколько «институциональных пустот». Во-первых, небольшая капитализация рынка говорит о сложности доступа к капиталу за счет первичного и вторичного предложения ценных бумаг. Во-вторых, компании, чьи акции не оборачиваются на рынке, не следуют более совершенным правилам корпоративного управления и раскрытия информации, что в конечном итоге повышает транзакционные издержки экономических акторов (см. Рисунок 23).

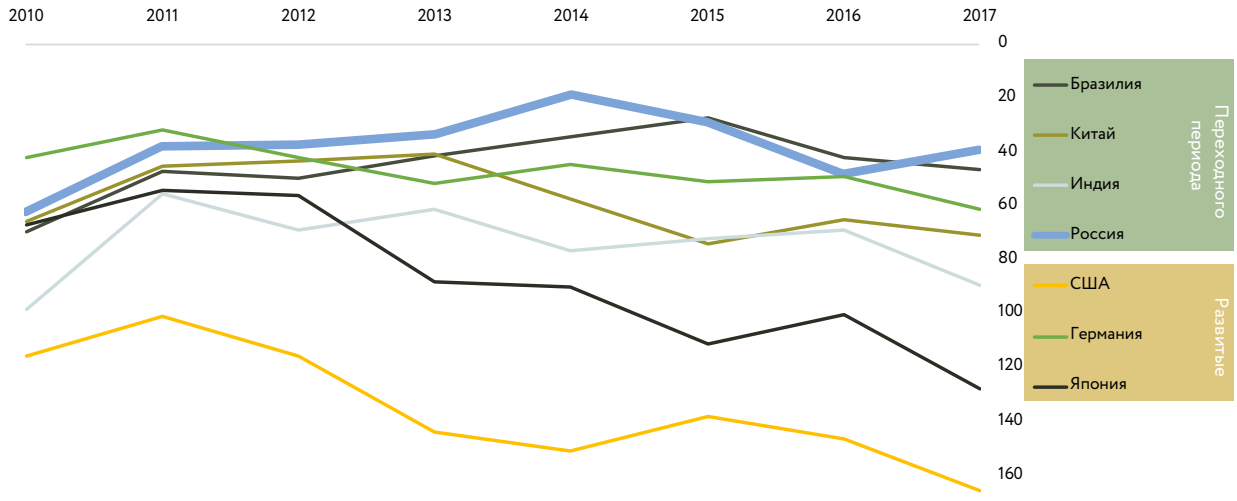


Рисунок 23. Доля капитализации торгуемых компаний к ВВП. Составлено автором по данным http://databank.worldbank.org/data/source/doing-business, Режим доступа 01.11.2018.

С точки зрения макро-параметров институциональные пустоты могут возникать в сфере доступа к информации, качества государственного управления и простоты ведения бизнеса. Здесь предпринимателям в первую

очередь важна независимость средств массовой информации, качество судебной системы (в том числе сроки литигации, простота процедур банкротства), сроки получения разрешений (например, на строительство), инфляция, скорость регистрации компаний и другие параметры.

С точки зрения доступности информации можно предложить использовать индекс свободы средств СМИ организации «Репортеры без границ» (Reporters without borders). С поправкой на политизированность индексов он, тем не менее, дает определенную внешнюю оценку свободы доступа к информации об экономике в развитых (места в рейтинге от 9 до 67) и развивающихся странах (места в рейтинге от 102 до 176 (Россия – 146)) (см. Рисунок 24).

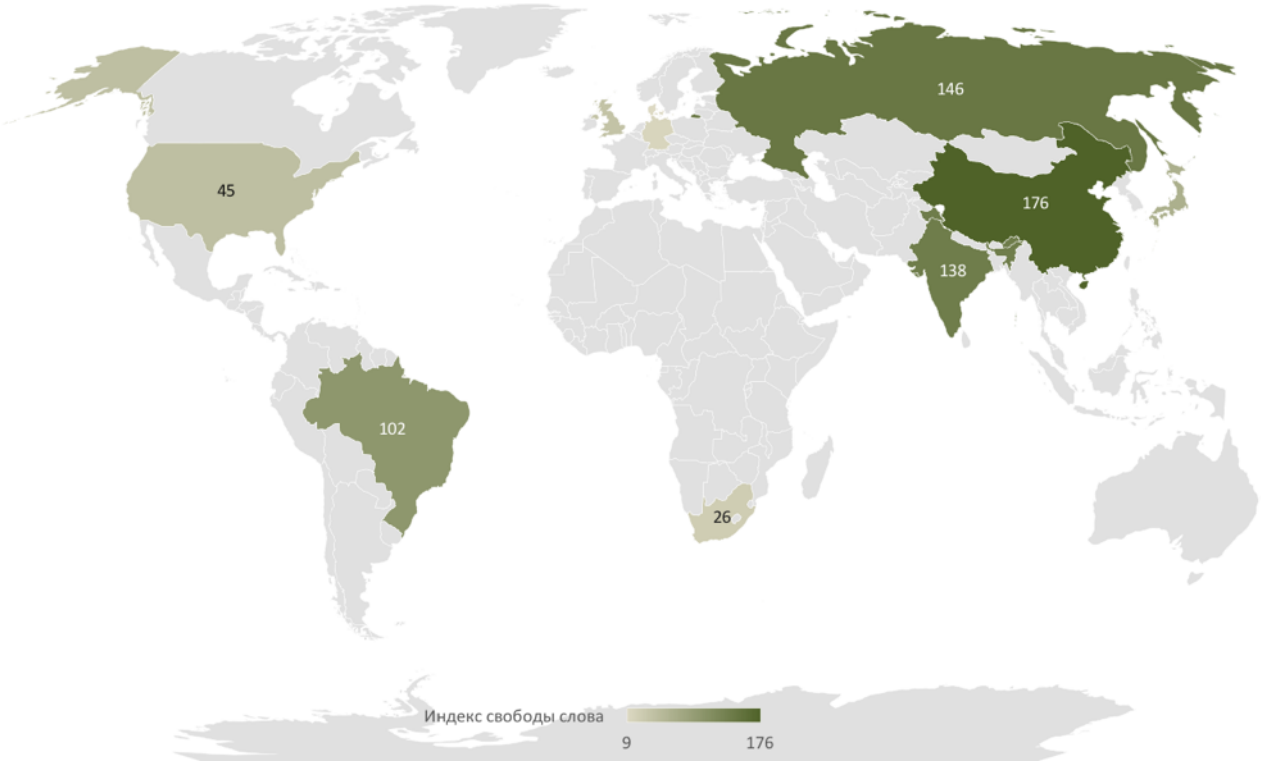


Рисунок 24. Индекс свободы средств СМИ, где 1 – максимальная свобода, 200 - минимальная. Составлено автором по данным [2018 World Press Freedom …]

Институциональные пустоты обнаруживают себя в сфере государственного управления, верховенства закона, качества регулирования и простоты ведения бизнеса. Это демонстрируют показатели индекса качества управления (The Worldwide Governance Indicators (WGI) project), который ведет

Всемирный банк (см. Рисунок 25). Особенно это проявляется в случае верховенства закона и политической стабильности.

О важности этих 4 показателей, на которые ориентируется Европейский банк реконструкции и развития, говорит, в частности, С. М. Гуриев [Ломская Т. и др., 2019]. С ним соглашается и Т. Ханна, который говорит, что «законность часто бывает скомпрометирована …, а регуляторные мускулы – недостаточно сильны в развивающихся странах» [Khanna T., 2018, p. 21, 122].

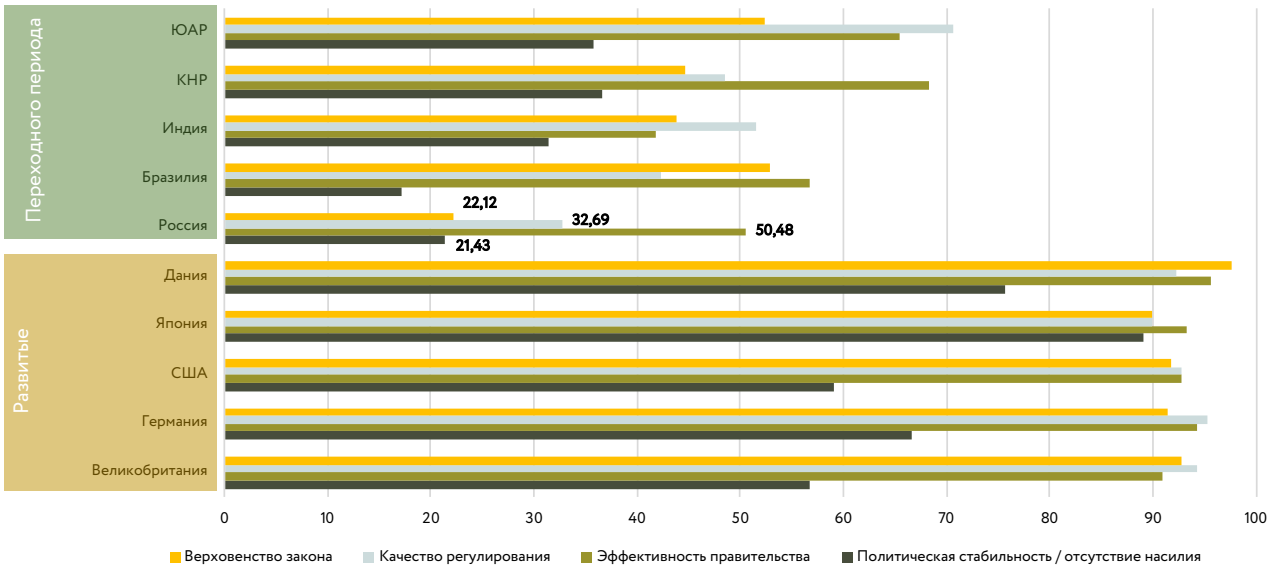


Рисунок 25. Показатели индекса качества управления (The Worldwide Governance Indicators (WGI) project) за 2017 год, где 100 – лучшее качество управления. Составлено автором по данным [The Worldwide Governance …]

Видеть среди WGI низкий показатель России по политической стабильности весьма странно. Вместе с тем в методологии Всемирного банка этот показатель называется «политическая стабильность / отсутствие насилия». Именно по последнему компоненту Россия не является лидером. В качестве доказательства можно использовать количество преступлений. Вместе с тем Т. Хана предлагает использовать число охранников на душу населения. Защитная реакция в виде потраченных на охрану денег компаний и населения лучше всего отражает восприятие в обществе уровня безопасности. По соотношению частных охранников и полиции Россия уступает только ЮАР и Бразилии – странам лидерам по бытовой преступности (см. Рисунок 26).

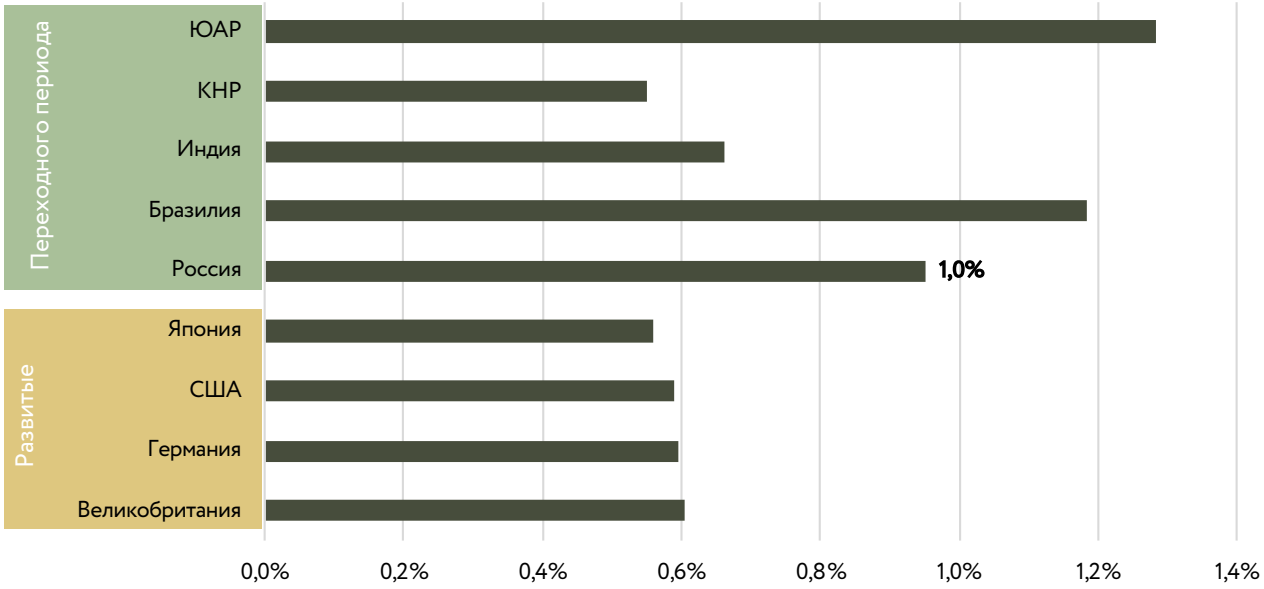


Рисунок 26. Отношение числа сотрудников полиции и частных охранных агентств к населению соответствующих стран в %. Составлено автором по данным [Provost C., 2017]

Бытовая безопасность играет для бизнес-среды, по мнению Т. Хана, огромную роль. Она многократно сокращает издержки бизнеса. В пример он приводит ЮАР и США. Если в США служба доставки может безопасно оставить товар на пороге дома адресата, то уровень краж в ЮАР не позволяет даже предположить такую форму доставки. Если в США ресторан быстрого питания не имеет охраны, то в ЮАР KFC представляет из себя баррикаду с пуленепробиваемым стеклом и маленьким окошком для выдачи товара. Частные домовладения категории бизнес-класса в ЮАР также охраняются колючей проволокой, видеокамерами и патрулями. Это только небольшая иллюстрация того, насколько важную роль безопасность играет для институциональной среды в экономике [Khanna T., 2018, p. 9].

Наша экономика отстаёт по важному показателю простоты процедур банкротства (см. Рисунок 27). Банкротство является последним элементом разрешения спора между фирмами, от качества и эффективности его процедур зависит возможность реализации экономических требований одной из сторон. Сложность получения разрешения на строительство также иллюстрирует наличие институционального вакуума, является важным показателем рейтинга

простоты ведения бизнеса и используется в оригинальной методологии Хана и Палепу.

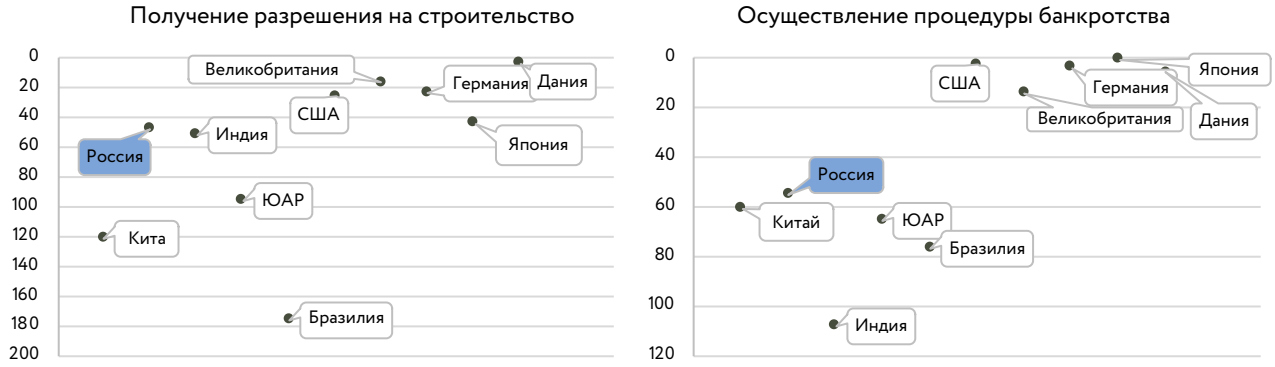


Рисунок 27. Рейтинг стран по показателю получение разрешения на строительство и осуществление процедуры банкротства (1 – наилучший). Составлено автором по данным ВБ http://databank.worldbank.org/data/source/doing-business, Режим доступа 01.11.2018.

Для понимания глубины институциональных пустот крайне важна также институциональная инфраструктура и отношение к ней предпринимателей и общества (см. Таблицу 1). Это, в первую очередь, различные посредники. Посредники в экономике, вопреки расхожему суждению, не увеличивают транзакционные издержки предпринимателей, а сокращают их. Так, кадровые агентства и рейтинги вузов помогают работодателю избежать ошибок при приеме на работу и сокращают затраты на поиск и проверку соответствия кандидатов занимаемой должности. Аудиторы, чье профессиональное мнение заслуживает доверия, сокращают предпринимателям время на проверку добросовестности контрагента, а банкам – сроки, процедуры и затраты при проверке при выдаче кредита. Дистрибьюторы и посредники берут на себя риски сбыта товара, его доставки, финансирования (кредитования) поставщика и т.д.

Вместе с тем важно не просто присутствие таких институтов в экономике страны, а их число и повсеместное распространение. Чем больше число посредников, тем сильнее конкуренция и дешевле их услуги. Рынок экономического посредничества «процветает» в развитых экономиках. Это доказывает, что услуги посредников важны и востребованы экономическими акторами. Как уже отмечено, уровень транзакционных издержек в американской экономике вырос за сто лет с 8% до 45% ВВП [North D. et al., 1994]. Такая

большая доля развитой экономики, приходящейся на рыночное посредничество, говорит о размере трудностей, с которыми столкнулись бы покупатели и продавцы в осуществлении транзакций, если бы таких посредников не было.

Таблица 1. Примеры институциональной инфраструктуры в развитых экономиках и в России.

Тип посредника	Выполняемая функция	Пример на рынке капитала	Пример на рынке товаров	Пример на рынке труда
Заверители	Независимая оценка для поставщиков и клиентов	• Комитеты по аудиту • Аудиторы	• Сертификация по стандартам ИСО, ГОСТ и др.	• Сертификация бизнес-образования в соответствии со стандартами • Стандартизированные тесты
Аналитики и консультанты	Собирают и анализирую информацию о производителях и потребителях на конкретных рынках	• Финансовые аналитики • Кредитные рейтинговые агентства (Fitch, Moody's, АКРА и др.) • Бизнес СМИ • Инвестбанки (Goldman Sachs, ВТБ Капитал и др.)	• Обзоры для потребителей • Рейтинги (J.D. Power, Народная марка) • СМИ • Анализ отраслей (Gartner) • Маркетинговые обзоры • Tripadvisor, Booking.com	• Рейтинги профессионального образования и бизнес-школ (THE, QS) • Кадровые агентства • Кадровые консультанты
Дистрибуторы и агрегаторы	Осуществляют функцию экономного посредника между покупателями и продавцами за счет эффекта экономии на опыте и на масштабе	• Банки • Страховые компании • Фонды взаимного кредитования • Венчурные и Privet equity фонды	• Оптовые компании • Торговые сети • Электронные ретейлеры площадки (Amazon, Озон, Alibaba)	• Вузы • Центры профессиональной подготовки • Корпоративные университеты • Профсоюзы
Транзакционные фасилитаторы	Предоставляют платформы для обмена информацией, товарами, услугами, поддерживают транзакции	• Биржи ценных бумаг (LSE, ММВБ) • Брокеры (Finam)	• Товарные биржи • Операторы платежных систем • PayPal, eBay, PayTM	• Агентства Executive search (RosExpert, Wardhowel) • Сайты поиска работы (HeadHunter)
Арбитры	Разрешают юридические и контрактные споры	• Суды • Третейские суды • Конкурсные управляющие	• Суды и третейские суды	• Суды и третейские суды
Регуляторы и публичные институты	Утверждают и обеспечивают исполнение регуляторных мер	• Комиссии по ценным бумагам • Центробанки • Ассоциации аудиторов	• Агентства по сертификации (Росстандарт) • Роспотребнадзор	• Трудовая инспекция • Биржи труда

Наличие важности института посредничества подтверждается известным примером Г. Акерлофа о подержанных автомобилях, когда покупатель, не доверяя продавцам подержанных автомобилей и предполагая, что его точно хотят обмануть, в результате покупает самый дешевый товар [Akelrof G.A., 1970]. В результате добросовестные продавцы, страдая от поведения недобросовестных, теряют выручку, а добросовестные покупатели – теряют в качестве товара. Именно на решении проблемы доверия были построены одни

их самых успешных бизнесов в странах БРИКС, как, например, Alibaba с T Mall в Китае и Flipkart или PayTM в Индии.

Приведённые выше фундаментальные понятия крайне важны для создания комплексной многофакторной модели исследования аутсорсинговых процессов. Однако теория не стоит на месте, так как предмет её исследования – фактические отношения между компаниями – постоянно меняется и эволюционирует. С тех пор, как использованные для формирования модели теории вошли в научный оборот, отношения аутсорсинга сильно изменились. Если в 80-х –90-х годах прошлого века компании стремились заключать долгосрочные многомиллиардные контракты сроком в 5–7 лет, то сейчас совершенно чётко обозначилась тенденция к смещению в сторону более краткосрочных, менее масштабных, более гибких аутсорсинговых отношений. В связи с этим автор выдвинул самостоятельную теоретическую категорию «**цикл сорсинга**», который был обоснован и эмпирически подтверждён в ходе диссертационного исследования.

В связи с тем, что факторы модели - транзакционные издержки, конкурентные преимущества, доверие и уровень развития – являются переменными, «сила» их влияния на процесс сорсинга может меняться. Это, в свою очередь, может приводить к движению по оси сорсинга О. Уильямсона (рыночные транзакции (аутсорсинг) – «гибридные формы организации» - вертикальная интеграция) в одном или другом направлении. Такие колебания, зависящие от внешних параметров, принято называть циклическими. В этой связи традиционное деление на собственные силы или аутсорсинг (make or buy) предлагается дополнить постоянно меняющимся механизмом адаптации к внешней экономической реальности, каковым и является сорсинг (от англ. «источник, ресурс»). Источники ресурсов могут иметь разное происхождение – извне (аутсорсинг), внутри (инсорсинг, собственные силы организации, «гибридные формы организации») или путём их комбинирования (совместные с поставщиками услуг предприятия). В разное время ввиду изменяющихся внешних условий, рыночной конъюнктуры, развития новых технологий и т. д.

компания может принимать решения о выведении деятельности на аутсорсинг, создании совместных предприятий для её осуществления, продажи доли в этих предприятиях и др. При этом «цикл сорсинга» имеет множество различных промежуточных форм между «make» и «buy» (для примера промежуточных форм см. Рисунок 30).

Источники ресурсов должны рассматриваться в динамике. То, что отдавалось на аутсорсинг, может быть возвращено внутрь компании, приобретено как самостоятельный бизнес для создания внутреннего объединённого центра обслуживания (shared services), опять отдано на аутсорсинг или в отдельное/совместное предприятие с поставщиком услуг, иметь любые другие формы. Важно то, что это не линейный процесс, это цикличный процесс, «цикл сорсинга» (см. Рисунок 28).

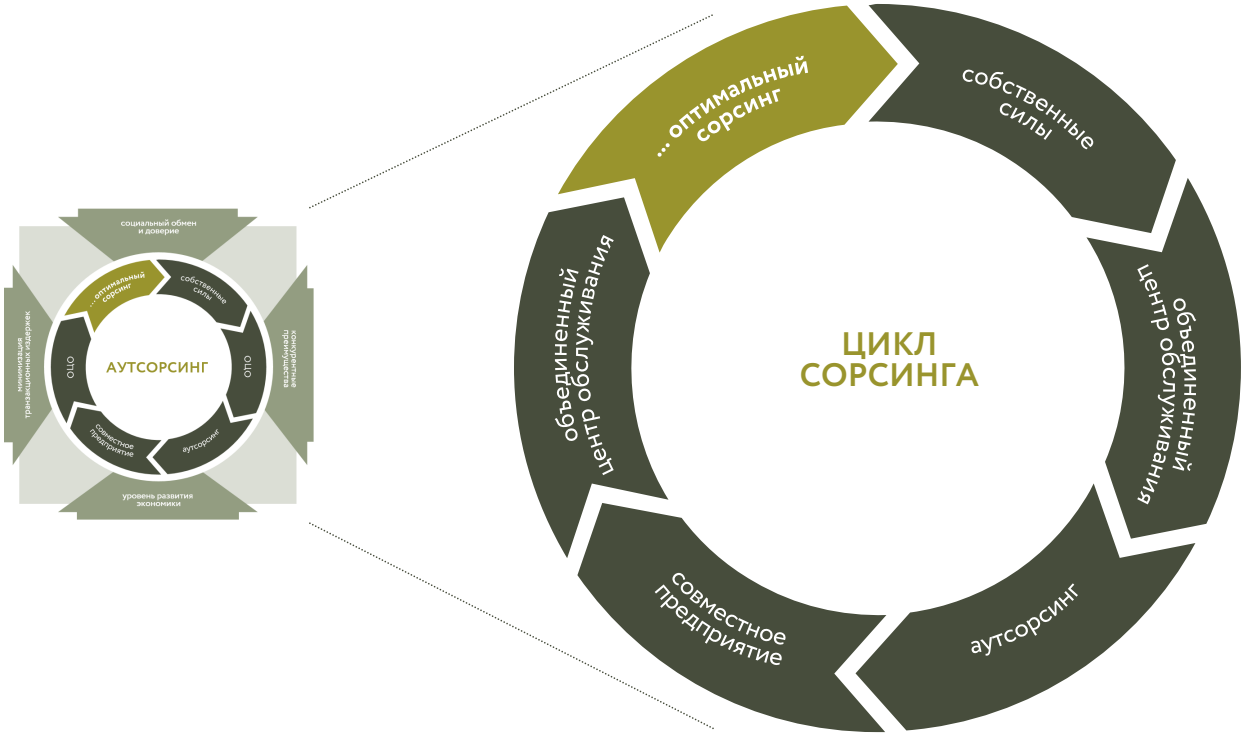


Рисунок 28. Цикл сорсинга. Составлено автором.

Именно в этом постоянном поиске формы потребления предприятием ресурсов, в наибольшей степени отвечающем стратегии компании, а также степени влияния четырёх внешних сил, и заключается сорсинг.

Вместе с тем важно понимать, что у цикла сорсинга должны быть определённые временные рамки. Изменения не могут происходить постоянно. Невозможна и ситуация полного отсутствия изменений. В равной мере «продолжительная консервация (порядок) и продолжительные изменения (хаос) ставят под угрозу выживание» [Календжян С. и др., 2012, с. 14]. Так, в нашем организме сердце за восемь дней до своей остановки бьётся ритмичнее, а за 13 часов хаотическое колебание исчезает почти полностью [Там же].

При этом ситуация может меняться довольно серьезно. Так, например, уже упоминавшийся в свете концепций конкурентного преимущества Гарри Писано в своей книге «Производство процветания: зачем Америке нужен производственный ренессанс» говорит о том, что политика аутсорсинга, в результате которого промышленность США была во многом выведена в Китай, Индию и другие развивающиеся страны, привела к деградации «индустриальных общин» [Pisano G., 2012]. Под ними понимаются научно-промышленные кластеры – симбиоз центров научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР) и производства, – которые создавали основу конкурентного преимущества товаров, производимых в США. Традиционно считалось, что производство можно перенести в другие страны, оставив у себя только первые две буквы НИ от слова НИОКР. Но, по утверждению Г. Писано, научные исследования без опытно-конструкторской апробации на производстве не могут существовать. Не осталось квалифицированных инженеров – заводы, где они работали, закрыли. В результате за годы аутсорсинга научно-исследовательские центры переехали к местам производства, в том числе Китай. Теперь Китай стал центром НИОКР, а США теряют своё конкурентное преимущество, которое, сами того не желая, фактически вывели на аутсорсинг. Сегодня, по заключению Г. Писано, необходимо возрождать «индустриальные общины» в США. То есть процесс аутсорсинга предлагается развернуть в обратном направлении и возобновить часть производств собственными силами. И действительно, согласно опросу Boston consulting group, доля компаний, уже переносящих производство из

развивающихся стран обратно в США, увеличилась с 13% до 16% и более половины (54%) рассматривают такую возможность. Кроме того, США впервые опередили Мексику и Китай в качестве «самого вероятного направления для размещения производственных мощностей, обслуживающих американский рынок» [Едовина Т., 2014].

Цикл сорсинга фиксируется российскими предпринимателями. Так, согласно ежегодному опросу топ-менеджеров зарубежных и российских компаний, проводимых международной консалтинговой компанией PricewaterhouseCoopers, в 2014 году только 11% опрошенных из России готовы были вывести часть функционала на аутсорсинг, тогда как 9% хотели вернуть в компанию функции, переданные ранее на аутсорсинг [Рост без ускорения…, 2014]. То есть фактически число представителей первой и второй групп оказалось равным. В 2015 году уровень сторонников поднялся до 22% (31% в мире), однако нет уверенности в том, что эта тенденция сохранится [В режиме самосохранения…, 2015].

В определённом смысле аутсорсинг становится элементом «неформальной организации компании», или «сетевого взаимодействия фирм», когда аутсорсинговые контракты являются единым организмом с «формальной организацией» – юридическим лицом заказчика [Календжян С. и др., 2012, с. 19].

К идее «цикла сорсинга» многие российские исследователи – С. О. Календжян (2003), И. Л. Рудая и Б. А. Аникин (2007–2009), А. Х. Курбанов и В. А. Плотников (2014) – так или иначе подходили, однако впервые она была сформулирована как гипотеза и протестирована эмпирически в настоящем исследовании.

Вместе с тем исследование цикличности экономики, безусловно, не является новым и на протяжении XIX – XXI веков изучается зарубежными и российскими учеными.

Среди них можно выделить Д. М. Кейнса, Н. Д. Кондратьева, С., Д. Китчена, Кузнеца, К. Маркса. И. Шумпетера, К. Фримена, Э. Хансена, Р. Харрода, Д. Р. Хикса, Д. Гобсона, Т. Мальтуса, Г. Мура, П. Самуэльсона, Д.

Хикса, Ф. Э. Кидлана, Э. К. Прескота. Среди российских автором можно выделить Л.И. Абалкина, В.С. Автономов, Л.И. Абалкин, С.Ю. Глазьев, Д.С. Львов, В.И. Маевский, В.Л. Макаров А.И., Н.Я. Петраков, В.А. Цветков, Л.И. Якобсон, В.В. Ивантер, В.А. Мау и др. [Ильин М.В., 2010].

Всего в экономической науке насчитывается более 1380 различных типов цикличности [Игонина Л.Л., 2012]. Среди экономических циклов по критерию продолжительности традиционно выделяют большие циклы (long waves) Н. Д. Кондратьева (40-60 лет), строительные циклы (long swings) С. Кузнеца (15-20 лет), циклы К. Жугляра (7-12 лет) и циклы Д. Китчена или циклы товарно-материальных запасов (2-4 года) [Кузнецов А.Ю., 2011]. Некоторые авторы выделяют циклы Г. Л. Мура (около 8 лет) [Ильин М.В., 2010]. Как представляется, к методологии сорсинга ближе циклы Жугляра и Мура (если рассматривать динамику сорсинга в разрезе отраслевых рынков) и циклы Китчена (при рассмотрении динамики сорсинга на уровне отдельной фирмы).

Теорию цикла сорсинга с экономическими циклами также «роднит» стадийность циклического процесса. Согласно Й. Шумпетеру, экономические циклы имеют 4 стадии – дно, фаза оживления, вершина, фаза сжатия [Зенькова Л.П., 2014]. Цикл сорсинга, как представляется, имеет такие же фазы – переход компаний к аутсорсинговым практикам, пик, откат к вертикальной интеграции. Именно такой цикл описывает Г. Писано [Pisano G., 2012].

Одновременно теории циклов в значительной степени отличаются по набору параметров, которые вызывают циклические колебания. Одним из выдающихся ученых в этой области является Д. М. Кейнс. Важный вклад в определение параметров внесли лауреаты нобелевской премии по экономике Д. Э. Х. Хансен и Д. Р Хикс, которые описали зависимость циклов от равновесия на товарных и денежных рынках. В отечественной науке содержится также достаточное большое количество ссылок на Х. Уэрта де Сото, который описал зависимость циклов от денежно-кредитной политики центральных банков [Уэрта де Сото Х., 2008]. Она созвучна с монетарной теорией М. Фридмана, который обосновывал кризисы нестабильностью денежного предложения и

изменениями денежного потока [Игонина Л.Л., 2012]. В последнее время популярной становится теория реального делового цикла (real business cycle) Ф. Э. Кидлана и Э. К. Прескота (оба – лауреаты нобелевской премии по экономике), которая утверждает, что в основе циклов лежат не столько денежно-кредитные факторы, сколько внешние воздействия, например, изменения в технологии.

Л.П. Зенкова в своих работах дает подробный свод прекурсоров из различных теорий экономических циклов, которые вызывают (или свидетельствуют о начале) цикла [Зенкова Л.П., 2014]. Как и многие другие приводимые ей параметры – банковские ставки, запасы, индексы, занятость – колебания «цикла сорсинга» одновременно могут являться как причиной, так и следствием экономических циклов. Для предлагаемой методологии, однако, важнее то, что «цикл сорсинга», безусловно, зависит от экономических циклов различной длинны и вызывается как внешними факторами, о чем говорил в своих работах К. Арроу и Р. Коуз, так и технологическими изменениями, которым посвящены исследования О. Уильямсона.

Важнейшим элементом любой методологии, состоящей из нескольких теорий, является устойчивая ***смысловая и логическая связь между элементами модели***. Единое целое представляют собой и основные элементы модели «пяти сил сорсинга».

Так, например, теория доверия и социального обмена теснейшим образом связана с теорией транзакционных издержек. Так, например, О. Уильямсон соглашается с важностью доверия для теории транзакционных издержек: «успехи провалы воспринимаются как результат доверия или недоверия». Он добавляет, «когда мы говорим о человеке, что он заслуживает доверия, мы скорее всего имеем в виду высокую вероятность того, что его поведение будет выгодным или хотя бы не вредным для нас, таким образом с ним можно сотрудничать».

Вместе с тем он признает право доверия «совмещать ограниченную разумность с дальнозоркостью, а оппортунизм с добропорядочным поведением» [Williamson O. E., 2013]. На самом деле добропорядочное поведение и доверие

между сторонами снижает транзакционные издержки в значительной степени. Наличие доверия также решает проблему «запертости» отношений, позволяя найти взаимоприемлемый выход при обсуждении условий новых контрактов и перевести конфликт в разряд функционального [Morgan R. et al., 1994].

Отсутствие доверия может привести, наоборот, к росту издержек. Как отмечает Р. Аксельрод, фирма, которая доверяет своему поставщику, не будет стремиться к тому, чтобы снизить его прибыль. Если же она пойдет на такой шаг, например, не платя вовремя по счетам (увеличив его транзакционные издержки – авт.), то это вызовет ответные действия поставщика (снижение качества, нарушение сроков поставки, меньшие скидки за объем, несвоевременное информирование об изменении рыночных условий и т.д.) и на самом деле приведет к росту ее собственных (транзакционных – авт.) издержек [Axelrod, 2006, p. 113].

Также, если в случае применения «уровня сравнения» (comparison level), принимается решение о смене партнера по сорсингу, то связанные с этим затраты (switching costs) являются теми же транзакционными издержками [Thibaut J. et al., 1986].

Теория доверия также тесно связана с теорией конкурентных преимуществ. М. Портер, в частности, отмечает, что выбор стратегического партнера является критическим фактором в конкурентной борьбе. А для формирования устойчивых партнёрств необходимо доверие [Porter M., 2008]. А. Бранденбургер и Б. Налебуф также считают, что доверие является важнейшим фактором сотрудничества. Они ставят поставщиков и клиентов фирмы на одну ось, тем самым утверждая, что они являются «равными партнерами по созданию ценности для фирмы. Тогда как для компаний уже давно стало нормой прислушиваться к своим клиентам, они почему-то до сих пор редко это делают в отношении своих поставщиков» [Brandenburger A. et al., 1997, p. 21]. Об этом также прямо говорит О. Уильямсон, вводя термин «гибридные» (полуавтономные) формы организации компании, к которым он относит франчайзинг (отношения между правообладателем и пользователем) и

долгосрочные контракты (производители и дилеры автомобилей, трубопроводные компании и поставщики ресурсов в трубопроводы и т.д.). Эти компании, будучи формально независимыми фирмами, тем не менее зависят друг от друга порой сильнее, чем компании, входящие в один холдинг. Для успешного функционирования таких отношений партнерства доверие является критическим фактором.

Теория конкурентных преимуществ, в свою очередь связана с теорией транзакционных издержек. О. Уильямсон, например, напрямую связывает понятия разработки конкурентной стратегии и минимизации транзакционных издержек. При этом, выбирая из фокуса М. Портера он отдает явное предпочтение фокусу на издержках: «стратегия вряд ли будет успешной, если она обременена чрезмерными производственными, логистическими, организационными и иными затратами». Вместе с тем он признает и делает ссылку на динамические умения: «реализация стратегии – более широкий мандат со стороны принципала агенту, и одной оптимизацией затрат не обойтись» [Williamson O. E., 1991].

Одновременно в теории транзакционных издержек содержится указание на асимметричность положения фирм, делающих инвестиции в отношения. Переговорная «сила», согласно О. Харту, будет больше у тех, кто сделал меньше инвестиций в отношения, будь то «сила покупателя», или «сила продавца», что связывает транзакционные издержки с моделью конкуренции М. Портера [Heart O. D. et al., 1990].

Довершает картину взаимосвязи элементов модели «пяти сил сорсинга» теория институциональных пустот.

Институциональные пустоты увеличивают российской экономике увеличивают транзакционные издержки как национальных, так и зарубежных предприятий, работающих на российском рынке. Со временем, вместе с тем, появляется больше посредников которые снижают транзакционные издержки компаний. Совершенствуется регуляторная среда и качество управления, рынки товаров (их предложение, логистическая доступность), труда (качество талантов,

качество управления) и капиталов (доступность финансирования, скорость проверок контрагентов и заемщиков и т.д.). Также улучшается регуляторная среда, законы, защита прав и т.д. Как отмечал А. Малани, совершенная юридическая система дополняет конструкцию отношений в теории транзакционных издержек, регулируя несовершенство контрактной системы. Это отчасти объясняет, почему аутсорсинг в частности и сорсинг в целом больше развит в странах с развитой судебной системой (в особенности основанной на прецедентном праве) [Malani A., 2013]. С этим соглашается Уильямсон: «в традиции прецедентного права … заслуживающий доверия подход к заключению контрактов интерпретирует многие нестандартные практики как средство призвать к порядку, погасить конфликт и реализовать взаимную выгоду от отношений... Одновременно неразвитые юридические системы со слабой защитой интеллектуальной собственности препятствуют развитию (таких форма сорсинга, как – авт.) франчайзинг» [Williamson O. E., 1991].

Тем не менее, институциональные пустоты могут не только уменьшаться, но и расти, что, наоборот, приведет к росту транзакционных издержек.

Информационная асимметрия также порождает недоверие между экономическими акторами и ослабляет фактор доверия и социального обмена, ограничивая его узким кругом (например, знакомых и друзей). Однако в логике «ты мне – я тебе» Р. Аксельрода со временем «тень будущего» начинает увеличиваться (фактор дисконтирования выгод будущих отношений уменьшается), рынок стабилизируется и из бизнеса постепенно уходит логика «бей-беги». Каждое последующее взаимодействие становится для менеджеров более ценным, так как возможность столкнуться еще раз за время карьеры растет. Это приводит к укреплению сотрудничества. Задача государства в этой ситуации работать над тем, чтобы «тень будущего» становилась больше, так как, по словам Р. Аксельрода, именно «законы заставляют людей платить налоги, не воровать и уважать взятые обязательства даже перед незнакомыми людьми» [Axelrod, 2006, p. 133]. В этом смысле он солидарен с Ж. Руссо, говорившем о «государственном принуждении к свободе». Таким образом государство и

судебные органы вводят систему сдержек и противовесов, изменяя систему баллов, присваиваемых тому «заключенному», который решил предать соседа. Реализации последовательной политики государства в этом направлении, тем не менее, мешают экономические кризисы, ухудшение качества управления и регуляторики, протекционизм и патернализм.

Другим результатом «институциональных пустот» является низкий уровень конкуренции и сверхконцентрация капитала в большинстве отраслей экономики, в том числе и в нефтегазовой отрасли, что несколько уменьшает влияние «силы» конкурентных преимуществ. А. Бранденбургер и Б. Налебуф отмечают, в частности, что «проблема наличия комплементаторов в тысячу раз усиливается в ситуации т.е. «новых экономик». Мы видим такую ситуацию в большинстве развивающихся стран и во многих пост-коммунистических странах» [Brandenburger A. et al., 1997]. Компании, не доверяя рынку и видя в рыночных механизмах большие транзакционные издержки, зачастую идут по пути вертикальной интеграции (имеют собственные логистические цепочки, банки, страховые компании, электростанции, дистрибьютерские сети и т.д.). Это, в свою очередь, не дает им сфокусироваться на конкурентных преимуществах, что делает их неконкурентоспособными на международной арене. Наоборот, уменьшение институциональных пустот приводит к возможности концентрации на конкурентных преимуществах.

Теория «институциональных пустот» достаточно хорошо объясняет силу одних и слабость других факторов, включенных модель «пяти сил». В России уровень пустот, хоть и остается высоким, в достаточной степени снизился. Несмотря на отсутствие зачастую развитой конкурентной среды, наша экономика, несомненно, движется в этом направлении, демонстрируя нормальный процесс эволюции социальной и экономической системы. При этом детальный анализ показывает, что российский рынок аутсорсинга достаточно развит. Существует множество компаний, которые готовы оказывать аутсорсинговые услуги в различных областях. Вместе с тем, по мнению автора, сорсинговые практики российских компаний отстают от открывающихся на

рынке возможностей, что снижает конкурентоспособность отечественных фирм в глобальном масштабе. Спрос на услуги этих аутсорсинговых компаний ещё развивается. Выразим надежду, что со временем российская экономика достигнет уровня западных экономик, в которых степень развития аутсорсинговых отношений выступает определённым показателем их зрелости.

Указанные факторы напрямую влияют на цикл сорсинга и его движение в направлении аутсорсинга (рыночных транзакций) или вертикальной интеграции. Так, доверие положительно сказывается на аутсорсинге, тогда как отсутствие доверия ограничивает эту сорсинговую практику. Стремление к конкурентным преимуществам и более высокая конкурентная среда на отраслевых рынках побуждает компании концентрироваться на своих конкурентных силах, выводя менее значимые процессы на аутсорсинг. Наоборот, отсутствие конкуренции ведет к большей монополизации и вертикальной интеграции. Высокие транзакционные издержки взаимодействия с рыночными игроками, а также высокая степень специфичности активов скорее дадут менеджменту сигнал о большей целесообразности вертикальной интеграции. Рост числа посредников, снижающих транзакционные издержки, наоборот, приведет к большему аутсорсингу. Институциональные пустоты также ведут к тому, что фирма стремится их заполнить, идя в вертикальную интеграцию. Постепенное заполнение пустот посредниками, которые вызывают доверие и которых достаточно много, чтобы конкуренция между ними делала их услуги не монопольно дорогими, даст толчок развитию большего числа аутсорсинговых практик.

Таким образом четыре фактора модели «пяти сил» влияют на то, какой вектор будет у очередного цикла сорсинга конкретной фирмы, отраслевого рынка и в экономики в целом.

Важно понимать, что все пять предложенных элементов являются компонентами единой методологической модели. Иногда в ходе эмпирического исследования некоторые элементы («силы») будут пересекаться друг с другом по той причине, что они неразрывно связаны. Вместе с тем необходимо по

возможности смотреть на каждый элемент независимо, чтобы не упустить нюансы и особенности каждого из них. Как представляется, предложенная методология «пяти сил» дает инструмент для анализа максимально большого разнообразия процессов, происходящих в сорсинговых отношениях (см. Рисунок 29).

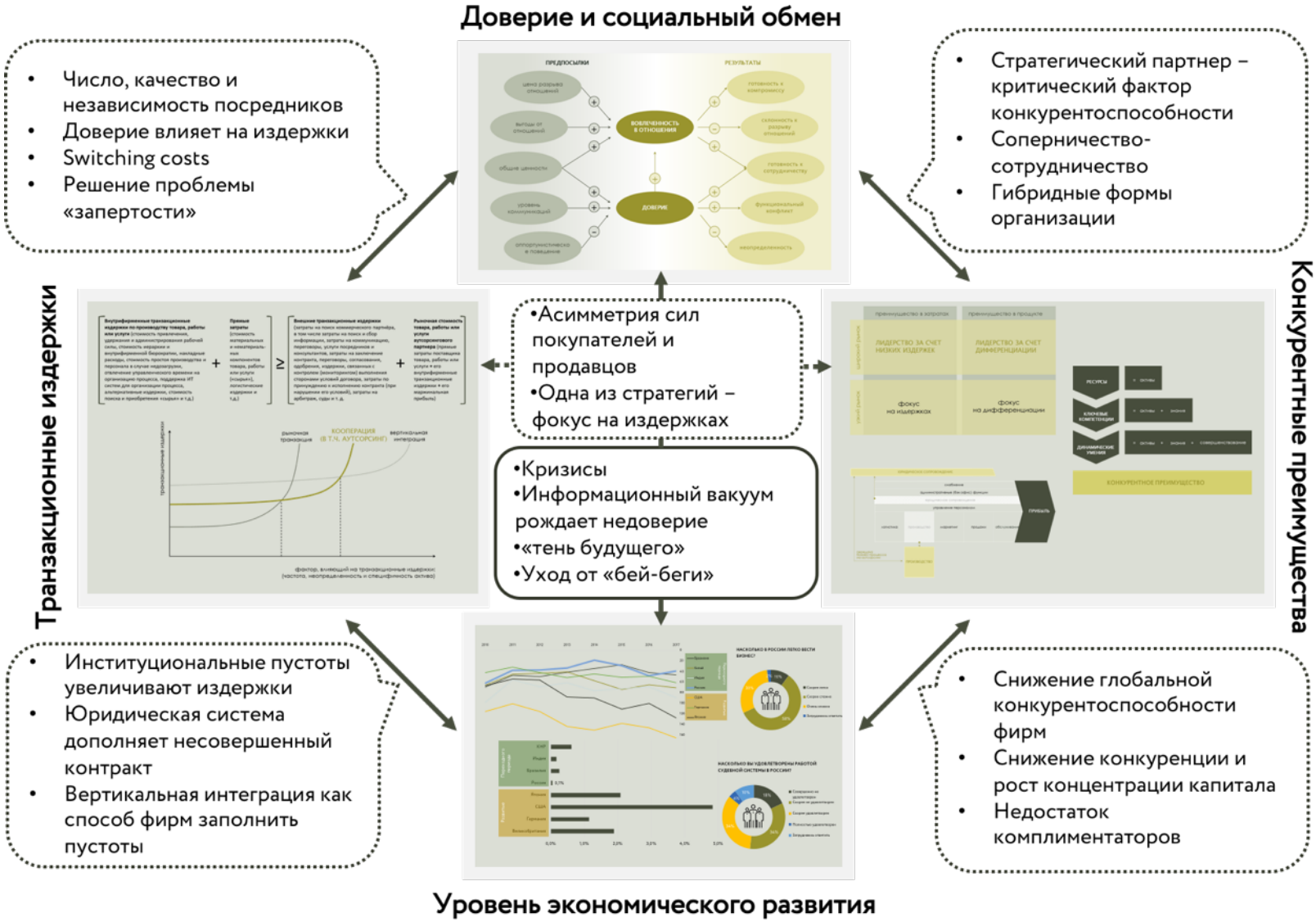


Рисунок 29. Взаимосвязь элементов модели «пяти сил сорсинга». Составлено автором

1.3. Понятийный аппарат, границы и инструментарий исследования

В свете предложенной методологии прежде всего необходимо определиться с понятием сорсинга, которое используется в настоящей диссертации.

Сорсинг как самостоятельное определение встречается в первую очередь применительно к сфере закупок. Так, например, сорсинг определяется как поиск и установление рациональных источников поставок [Сергеев В.И., 2014; Степанов В.И., 2010; Хайруллаев Д.Г., 2017]. Про сорсинг говорят как о процессе поиска и последующего управления источником входных ресурсов (inputs) для выполнения операций [Прохорова Е.А., 2012]. Схожей интерпретации понятия сорсинг придерживаются и западные ученые [Keith B. et al., 2015; Carlsson M., 2015, Bruel O., 2016: Wallace W. L. et al., 2014].

Можно найти и много других определений сорсинга, как например, метода организации фирмой цепочки добавленной стоимости с внешними участниками (input) для производства товара, работы или услуги (output); принципов приобретения и/или производства фирмой товаров работ или услуг, являющихся промежуточными элементами цепочки добавленной стоимости, как промежуточной активности для цели поставки конечного товара, работы или услуги на рынок, методов выбора и обоснования элементов цепочки поставок, закупок и управления товарно-материальными запасами, стратегии поставок, направленной на получение выгоды от оптимизации цепочки поставок с учетом оптимальных факторов производства в глобальном масштабе; процесса, в котором поставщик и заказчик состоят во взаимоотношениях и разделяют общие цели и т.д.

Стоит отметить, что дефиниций и устоявшихся понятий аутсорсинга гораздо больше, чем понятий сорсинга. Такое положение дел абсолютно естественно, так как на протяжении длительного времени (с 1990-х гг.) в России и в мире в подходах к оптимизации цепочки добавленной стоимости доминировал именно аутсорсинг, а его «исходное состояние» или «обратное

движение» (инсорсинг, вертикальная интеграция) даже не являлись предметом анализа и исследований. А именно в совокупности такого обратно-поступательного движения в диапазоне вертикальной интеграции и полного аутсорсинга, с точки зрения автора, следует понимать сорсинг.

Так Б. А. Аникин и И. Л. Рудая отмечают, что аутсорсинг – это последовательность организационных решений, суть которых состоит в передаче некоторых, ранее самостоятельно реализуемых организацией функций или видов деятельности … «третьей стороне» [Аникин Б. А. и др., 2014, стр. 7]. В. В. Синяев говорит о коммерческой системе аутсорсинга – которая представляет из себя интегрированное целое в виде производственно-коммерческого комплекса товаров и услуг, существующего в определенной экономической, правовой и… социальной среде в конкретный момент времени в целях совершения обмена и получения намеченного дохода [Синяев В.В., 2009, стр. 16]. При этом в более поздних работах он говорит об аутсорсинге как о передаче отдельных функций, которые призваны обеспечить профессиональные услуги … на основе длительного контракта (не менее года) [Синяев В.В., 2018]. Е. Аксенов и И. Альтшулер уже говорят о «возможности сорсингового маневра, выбора той формы, которая наиболее эффективна ситуационно в данном месте с данное время» [Аксенов Е., Альтшулер И., 2009, стр. 11]. Т. А. Дементьева называет аутсорсинг передачей сторонним компаниям различных элементов хозяйственной деятельности головного предприятия [Дементьева Т. А., 2011]. С. О. Календжян говорит о «переводе внутреннего подразделения или подразделений предприятия, и всех связанных с ним активов в организацию поставщика услуг, предлагающего оказывать некую услугу в течение определенного времени по оговоренной цене» [Календжян С. О., 2003]. При этом он отмечает в качестве важной черты аутсорсинга вынесение вспомогательных или даже части основных бизнес-процессов за физические границы компании.

Одновременно С. Календжян признает наличие большого числа различных определений аутсорсинга: отказ от собственного бизнес-процесса и

приобретение услуг по реализации этого бизнес-процесса у другой организации; долгосрочная кооперация; подрядные работы (например, в строительстве); использование временного работника без заключения с ним трудового договора при посредничестве специализированного агентства; перенос компаниями, занятыми информационными технологиями, части операций за рубеж с целью дистанционного использования труда программистов; использование внешней организации (поставщика) для обработки банковских и других финансовых данных при осуществлении коммерческих операций и др. [Календжян С. О., 2003].

В западной научной литературе под аутсорсингом в основном понимается именно аутсорсинг, когда производство товара или услуги ввиду меньших издержек (например, за счёт дешёвой рабочей силы, близости к рынкам сбыта, сырью, из которого производится товар и другим причинам) переносится в другую страну. Такой аутсорсинг называется offshoring. Ему, в частности, посвящены работы таких известных экономистов, как И. Ошри, Л. Уилкокс, Г. Писано, У. Шин, Г. Шах и др. [Oshri I. et al., 2009; Willcocks L. et al., 2017; Pisano G. et al., 2012, Shah G., 2015].

Вместе с тем указанные определения, при всей их корректности в части, касающейся аутсорсинга, понятие сорсинга раскрывают и трактуют либо довольно узко, либо односторонне в смысле закупок или цепочек поставок. С учетом предложенной методологии сорсинг – это в первую очередь **поиск наиболее эффективного способа организации цепочки добавленной стоимости фирмы в диапазоне от вертикальной интеграции до аутсорсинга в данный конкретный момент времени с целью достижения стратегических конкурентных преимуществ на конкретных отраслевых рынках, на которых действует предприятие**. Под цепочкой добавленной стоимости в данном случае имеется в виду последовательность действий, приносящих коммерческой фирме прибыль.

В этом значении наиболее точно, как представляется, сорсинг

сформулирован Л. Коэн и А. Янг в понятии «мультисорсинг» (см. Рисунок 30).

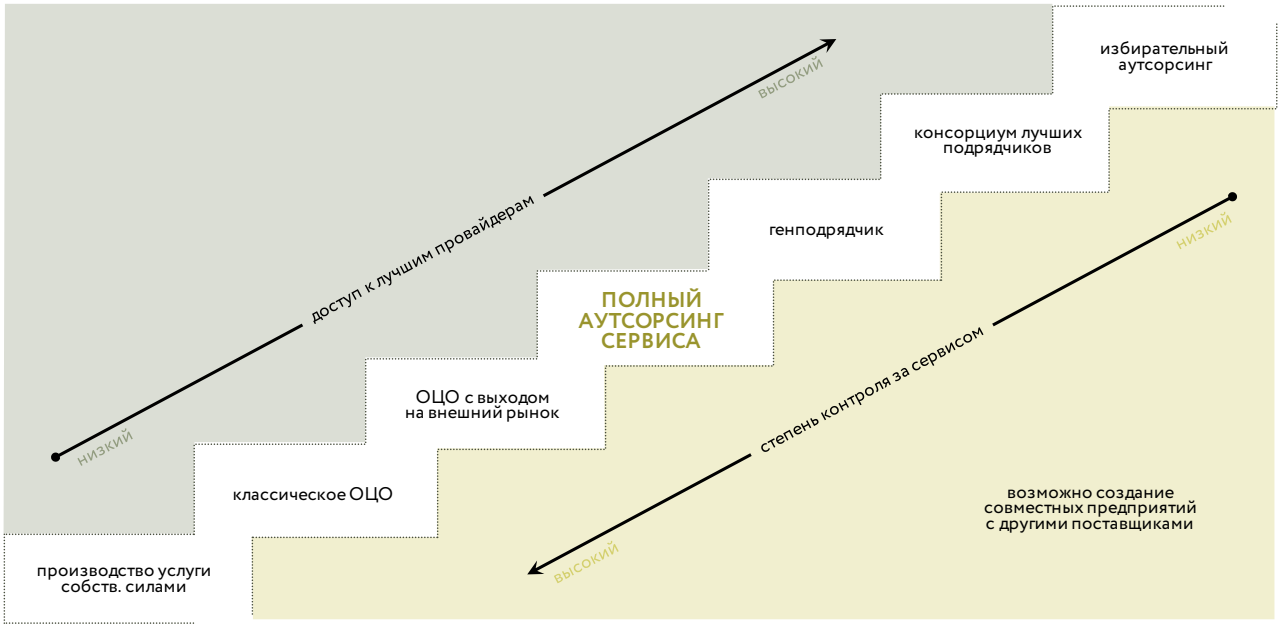


Рисунок 30. «Панель управления» аутсорсинговыми отношениями [Cohen L., Young A., 2006, p. 91].

Л. Коэн отмечает: «Выберите оного подрядчика… и будете больше контролировать предоставление услуги. Хотя качество и цена услуги одного мега-подрядчика могут быть не самыми оптимальными. Но это будет платой за уровень контроля. Хотите полностью контролировать ситуацию – делайте всё сами. Но тогда вы не сможете сконцентрироваться на главном – на ваших конкурентных преимуществах. Хотите получить лучшие цены от лучших провайдеров – тогда придётся раздробить большую услуг на составные элементы и закупать её у, возможно, разных подрядчиков. Только это потребует большой работы со стороны заказчика по интеграции разных поставщиков и их услуг (администрированию аутсорсинга) для получения желаемого результата» [Cohen L., 2006].

Также близкое к сорсингу определение можно найти у М. Голда и Э. Кэмпбела, которые связали понятие аутсорсинга с дизайном архитектуры фирмы. Они обобщили результаты более чем 20-летних наблюдений за структурами компаний и вывели ряд важных заключений [Gold M. et al., 1987; Gold M. et al., 2002], в частности, такое: успешными являются организации,

которым удаётся сочетать максимальное самоуправление с достаточным (но не избыточным) уровнем иерархии. Такие организации они назвали «структурированными матрицами» (structured networks), в которых потенциал создания стоимости максимизируется, а уничтожение стоимости сводится к минимуму.

Без сомнения, универсальной организационной структуры не существует. Именно поэтому организация в зависимости от целей акционеров и менеджмента может быть централизованной или децентрализованной, с жёсткими (с контролем всех процессов) или рамочными (с контролем только результатов) системами управления. От степени централизации зависит отношение к сорсингу. Если в организации или группе фирм поощряется самостоятельность отдельных её элементов, то склонность к аутсорсингу будет выше. И наоборот, в жёстко иерархичных структурах склонность к аутсорсинговым решениям ниже. Подтвердили правильность заключений М. Голда и Э. Кэмпбела и исследователи структуры транснациональных корпораций С. Гошал и С. Бартлетт [Ghoshal S. et al., 1990]. Стратегические преимущества структуры организации на основе аутсорсинга отмечают также С. Куллен, М. Ласити и Л. Уилкокс (см. Рисунок 31).

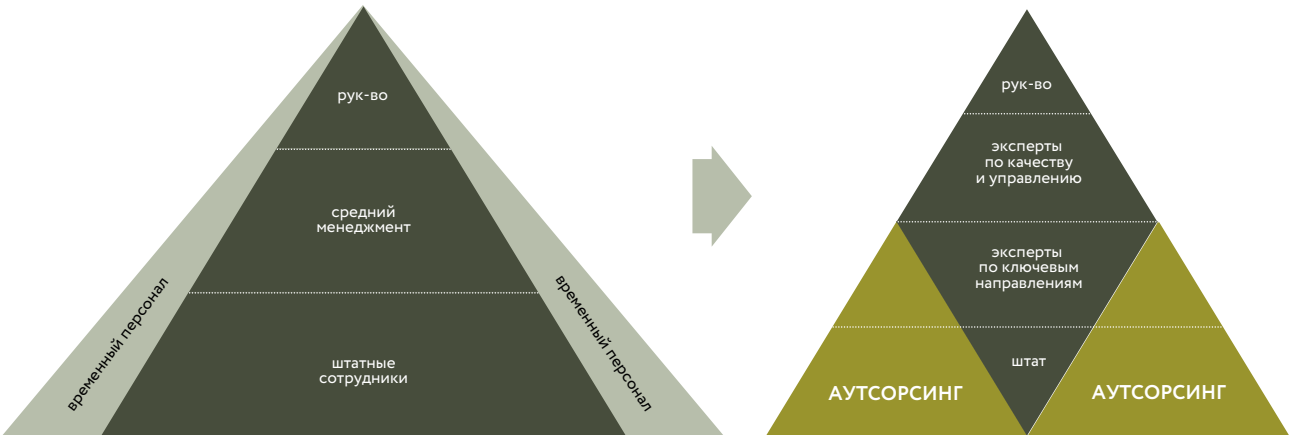


Рисунок 31. Модель трансформации компаний на основе аутсорсинга. [Cullen, et al., 2014].

Отечественные ученые также начинают говорить о сорсинге в схожем с предложенным в настоящем исследовании значении. Так, говоря об сорсинге информационно-технологических услуг, Е.А. Прохорова включает в сорсинг

понятия аутсорсинга и инсорсинга, включая производство собственными силами или в форме дочернего общества [Прохорова Е.А., 2012]. Вместе с тем отечественных научных работ (диссертационных исследований), специально посвященных проблеме сорсинга сорсинга, как отмечалось, в отличие от работ по аутсорсингу, в настоящее время не найдено.

Предложенное определение сорсинга, следовательно, семантически гораздо ближе к значению границ фирмы О. Уильямсона, К. Арроу и Р. Коуза. Границы фирмы, это все, что фирма делает или самостоятельно для преодоления «институциональных пустот», или в рамках экосистем (value networks, structured networks), или в рамках частичной интеграции и владения критическими активами для преодоления проблем «запертости» отношений. При этом границы фирмы с учетом фактора уровня развития экономики модели «пяти сил сорсинга» могут быть весьма широкими: границы производственных или добывающих фирм в российской экономике, например, порой включают финансовые, страховые, энергетические, логистические, социальные и прочие активы. То же наблюдается и в других развивающихся странах.

Подтверждением верности интерпретации сорсинга в терминах границ фирмы является утверждение Уильямсона о том, что «изучение взаимосвязи между транзакционными издержками и вертикальной интеграцией является одним из главных прорывов в науке за последние 25 лет, которому по состоянию на 2005 год было посвящено более 900 эмпирических исследований» [Williamson O. E., 2013].

В настоящем диссертационном исследовании неоднократно используется понятие «*развитие аутсорсинга»*, которое также необходимо определить и сформулировать. Развитие аутсорсинга, безусловно, рассматривается как составная часть развития практик сорсинга для достижения конкурентных стратегических преимуществ. Однако в силу ограниченности передачи внутрифирменных операций сторонним компаниям в практике российских

организаций это понятие выделяется отдельно. Развитие – составное понятие, которое включает в себя следующие элементы:

1) эволюцию форм, подходов и методов передачи бизнес-процессов сторонним фирмам или организации выполнения таковых внутри компании;

2) большую долю передачи компаниями-потребителями внутрифирменных операций специализированным поставщикам услуг как в форме аутсорсинга, так и в форме инсорсинга (промежуточной формы при переходе к аутсорсингу);

3) рост числа компаний, являющихся поставщиками аутсорсинговых услуг, и оборотов их деятельности (вертикальное развитие);

4) увеличение аутсорсинговыми провайдерами географического охвата и номенклатуры оказываемых услуг (горизонтальное развитие);

5) сопутствующее горизонтальному и вертикальному росту усиление конкуренции между поставщиками, приводящее к снижению стоимости и росту качества услуг;

6) увеличение вклада аутсорсинговых предприятий (в первую очередь, малых и средних) в экономику (в том числе ВВП) России.

Как уже отмечалось, **объектом исследования** объектом исследования являются компании и корпорации (включая экосистемы вокруг них), вне зависимости от формы собственности, которые формируют экономические отношения на основе принципов кооперации и межфирменного взаимодействия.

Мы ограничиваем объект исследования именно коммерческими организациями, которые созданы с целью извлечения прибыли для ведения своей деятельности на свой страх и риск. Публично-правовые образования (органы государственной власти и местного самоуправления и учрежденные ими организации – ФГУПы, МУПы, казенные учреждения и т.д.) в объект исследования не входят, так как сорсинг государственных функций составляет отдельный предмет исследования.

Вместе с тем в периметр исследования сорсинга включены как коммерческие юридические лица с государственным участием, так и частные компании. В число акторов исследуемых экономических отношений – предприниматели и менеджеры, соответственно. Как представляется, эти множества в значительной степени пересекаются друг с другом по целому ряду причин, которые изложены ниже.

Во-первых, именно предприниматель (менеджер), ответственный за развитие собственного бизнеса, принимает решение о переводе на аутсорсинг той или иной функции или отказе от аутсорсинга. Во-вторых, предприниматель (менеджер), принимающий на себя бизнес-процесс, который первый предприниматель (менеджер) передал на аутсорсинг, стремится выполнить свою функцию максимально эффективно, поддерживая качество предоставляемых услуг и обеспечивая укрепление отношений доверия со своим партнером. В-третьих, аутсорсинг ведет к развитию предпринимательства в целом, так как крупные компании, составляющие основу российской экономики, постепенно передают внутрифирменные операции малым и средним предприятиям, формирующим базис частного предпринимательства.

Нам представляется очень важным обосновать, почему в настоящем исследовании под субъектом экономической деятельности (фирмой, компанией, организацией и т.д.) понимается любая коммерческая организация, ведущая деятельность на свой страх и риск с целью извлечения прибыли, включая с государственным участием или даже контролем. На первый взгляд, государственный капитализм не является предпринимательством в чистом виде, однако оставлять за пределами исследования госсектор означает не брать во внимание по различным оценкам, от 40 до 70% российской экономики.

Оценка доли государства в экономике страны существенно разнится, например, возглавляемый А. Л. Кудриным Центр стратегических разработок (ЦСР) размер госсектора определяет в пределах от 39,6% до 46%. Среди стран ОЭСР этот показатель, по мнению ЦСР, выше только в Индии, Корее и Италии

[Ломская Т. и др., 2018]; инвестиционные эксперты А. Кривошапко и М. Вестман оценивают долю государства в ВВП в размере 26% до 41% [Кривошапко А. и др., 2018]: экономисты РАНХиГС А. Д. Радыгин и А. Е. Абрамов диапазон вклада компаний с государственным участием измеряют 29–30%. Вместе с прямыми расходами бюджета доля государства в ВВП приближается к 60%. Отмечается, что по критерию численности занятых и стоимости сектор государственных компаний в России играет значительно более весомую роль, чем в подавляющем большинстве мировых экономик [Радыгин А. и др., 2018]. Согласно официальным данным Минэкономразвития, озвученным на заседании Госсовета при Президенте РФ в апреле 2018 года, доля государства в экономике вплотную приблизилась к 50% [Заседание Государственного совета…, 2018]. Поэтому ограничить исследование анализом лишь малых и средних компаний означает существенное сужение предмета исследования.

Государственный капитализм, или государственное предпринимательство, безусловно, имеет ряд особенностей. В идеале оно компенсирует несовершенство рыночной конкуренции с целью реализации общественного интереса (теория общественного интереса) [Hantke-Domas, 2003]. Однако представители чикагской и австрийской экономических школ отмечают, что в реальности государственный капитализм направлен не на защиту широких общественных интересов, а на отстаивание интересов отдельных, иногда узких социальных групп, стремящихся максимизировать свою выгоду [Posner, 1974]. Эта ситуация весьма характерна для России, где длительное пребывание у власти одной и той же группы элит фактически превращает предприятия, находящиеся в государственной собственности, в проводников интересов небольшой социальной группы. В этом смысле государственные предприятия, безусловно, являются, по сути, предпринимательскими.

Этот тезис подтверждается также экспертами Всемирного банка (ВБ). Согласно ВБ, в России, как, например, и в Турции, на реформы влияет только узкая группа чиновников, решения не носят меритократический характер и

принимаются в интересах ограниченного круга элит. В исследованиях экспертов ВБ подтверждается ограниченность государственного капитализма и его сходство, по сути, с предпринимательством в силу отождествления понятий объекта управления и собственности. Децентрализацию власти, в первую очередь экономической, они определяют, как один из способов выхода на траекторию экономического роста (напомним, что в нашем исследовании выдвинута гипотеза о сходстве между децентрализацией власти и аутсорсингом). Тезис о децентрализации поддерживается и экспертами ОЭСР в серии их недавних исследований [Blochliger H. et al., 2016]. В частности, ими отмечена необходимость передачи большего числа полномочий на уровень региональной и муниципальной властей с одновременным увеличением фискальной автономии последних [Краснушкина Н., 2018].

Приватизация в России, по мнению экспертов ВБ, привела не к ускорению реформ, а к формированию олигополий, собственники которых стали барьером на пути реформ, направленных на развитие конкуренции [Государственное управление и закон…, 2017]. Не удивительно, что население России негативно относится к приватизации. Так, по данным Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ), в 2016 году 48% респондентов негативно оценили перспективы приватизации против и только 19% выступили её сторонниками. В 1991 году соотношение было обратным: тогда за приватизацию было 51% респондентов [Новая приватизация…, 2016].

При этом именно вокруг крупных вертикально-интегрированных компаний, которые достались в наследство от советской экономики современной России (целых «индустриальных общин» [Pisano G., 2012], большая часть которых - Газпром, Роснефть, РЖД, предприятия энергетики и транспорта и др. находится в государственной собственности) на протяжении последних 20 лет наиболее активно складывались и продолжают складываться отношения аутсорсинга.

Предметом исследования, как отмечалось, являются организационные экономические отношения, которые формируют стратегические преимущества на основе сорсинга, формы организации коммерческих структур, создающихся в результате сорсинговых решений; особенности, закономерности и тенденции развития отношений, которые возникают между компаниями и управленческим звеном (менеджментом) фирм по поводу сорсинга.

Хотим отметить прежде всего то, что решения о выводе того или иного бизнес-процесса на аутсорсинг или сохранении его внутри фирмы принимают не обезличенные организации, а конкретные люди – предприниматели (менеджеры). Далеко не всегда лицами, ответственными за эти решения, являются сами предприниматели – владельцы бизнеса. Обусловлено это тремя причинами. Во-первых, операционного управления бизнесом многими предпринимателями перепоручено нанятым менеджерам-агентам (в соответствии с известной экономической теорией проблемы принципала-агента [Jensen et al., 1976], играющим ведущую роль в принятии решений о развитии предпринимательского бизнеса и предпринимательской активности, в том числе и в отношении аутсорсинга). Во-вторых, многие частные предприятия имеют не одного, а несколько контролирующих собственников. В этом случае тот же менеджер-агент, выступающий в роли предпринимателя, действует (в теории) в интересах неограниченного круга принципалов (количество акционеров в некоторых публичных компаниях может достигать сотен тысяч). В-третьих, длительность пребывания менеджеров по главе некоторых государственных компаний (Роснефть, Газпром, РЖД), в управлении которых, как отмечалось, менеджер-агент выполняет порой весьма специфическую функцию, иногда превышает 10 лет.

По указанным выше причинам при анализе сорсинга в его взаимосвязи с менеджментом необходимо анализировать отношения не только между менеджерами, управляющими фирмами-поставщиками аутсорсинга и менеджерами крупных компаний-заказчиков, но и между предпринимателями –

прямыми (зачастую единоличными) собственниками бизнеса, агентами которых менеджеры в подавляющем большинстве выступают.

Для адекватного изучения аутсорсинга в предпринимательских структурах предлагается использовать методику матричного подхода Матричный анализ, как отмечалось, предполагает практико-методическое исследование аутсорсинга и с позиций отраслей (предприятий)-потребителей аутсорсинговых услуг, и со стороны отраслей (предприятий)-поставщиков аутсорсинга, вследствие равнозначной важности в аутсорсинговых взаимоотношениях обеих сторон-участниц.

В качестве **объекта исследования выбраны фирмы из нескольких отраслевых рынков:**

- нефтегазовом,
- электроэнергетическом,
- логистическом,
- информационно-технологическом,
- консалтинговом.

Электроэнергетическая отрасль выбрана по причине того, что автор имеет персональный опыт работы в этой индустрии в течение 11 лет в качестве операционного менеджера, в ведение которого входил сорсинг, а также консультанта отрасли на протяжении трех лет. Не включение этой отрасли не позволило бы обогатить работу практическим опытом. Нефтегазовая отрасль является системообразующей отраслью российской экономики. Именно в этом качестве она была выбрана в качестве объекта анализа. Масштаб нефтегазового отраслевого рынка отраслевого и рынка электроэнергетики в ВВП страны составляет по разным оценкам от 10% (по данным Росстата) до 30% [Цифровая Россия…, 2017]. Это дает достаточную статистическую выборку для исследования. Кроме того, обе отрасли, помимо масштабов, пережили, как представляется, одни из самых динамичных сорсинговых циклов на протяжении последних 30 лет. Фирмы обеих отраслей также являются активными

заказчиками аутсорсинговых услуг и, одновременно, яркими примерами вертикальной интеграции. Электроэнергетика, при этом, является базовой инфраструктурной отраслью экономики, без которой функционирование других отраслевых рынков невозможно. Как будет продемонстрировано далее, фирмы электроэнергетики сами являются аутсорсинговыми провайдерами электроэнергии и тепла для фирм, которые, в случае высоких транзакционных издержек, переходят к их производству собственными силами.

Логистическая отрасль выбрана по двум причинам. Во-первых, она, будучи такой же базовой инфраструктурной отраслью экономики, что и энергетика, связана практически со всеми отраслями народного хозяйства, так как всем производителям продукции, начиная сырьевыми и заканчивая продовольственными товарами, необходимы сведения о средствах их доставки потребителю и реализации. Во-вторых, она является одним из основных отраслевых рынков – где действуют фирмы-провайдеры логистических услуг. В-третьих, доля логистических услуг составляет в экономике от 9% [Цифровая Россия…, 2017] до 19%, если принимать во внимание уровень логистических издержек в Российской Федерации [Проценко О.Д. и др., 2012].

Две другие отрасли экономики, вошедшие в периметр исследования, являются преимущественно поставщиками аутсорсинговых услуг. Отрасль информационных технологий, например, занимает по разным оценкам от 1% до 9% ВВП (в случае объединения с коммуникационными технологиями). Как сравнительно молодой отраслевой рынок она развивалась преимущественно по сервисной модели. Вместе с тем также имеют место и значительные объемы вертикальной интеграции крупнейших российских компаний в сферу ИТ, что делает проявления «цикла сорсинга» в этой отрасли интересными для анализа.

Консалтинговая отрасль выбрана по нескольким причинам. Во-первых, фирмы, действующие на этом отраслевом рынке, представляют из себя пример «чистого» аутсорсинга. Альтернативой покупке услуг у консультантов является лишь внутренние интеллектуальные усилия менеджмента фирм. Во-вторых, это

пример «крайней степени» аутсорсинга, когда на аутсорсинг отдаются важнейшие решения о дальнейшей судьбе фирм – их стратегии, операционным вопросам, позиционированию, определению конкурентной ниши и так далее. В-третьих, консалтинговые фирмы выступают в роли информационных посредников, заполняющих «институциональные пустоты» в эволюционирующей российской экономике. В-четвертых, консалтинг – это инструмент, который предложено использовать для упрощения решения сорсинговых вопросов, ведущих к достижению стратегических конкурентных преимуществ фирмы.

Как отмечалось во введении, в работе над диссертацией использованы методы сравнительного анализа и синтеза, метод экономического моделирования, метод анализа сопоставимых рынков, количественные и качественные методы (с фокусом на количественные) и т.д. В рамках использованных методов хотелось бы выделить матричный подход к эмпирическому анализу.

Матричный подход является довольно распространённым инструментом исследования экономики. Вместе с тем в отечественной и зарубежной литературе не встречается примеров его использования для анализа сорсинга, что, по объективным данным, составляет существенное упущение. В настоящем исследовании предлагается использование матричного подхода в разрезе отраслей-заказчиков и отраслей-поставщиков аутсорсинга.

Широкое применение научно-практического инструментария матричного подхода в сфере сорсинга необходимо в силу двух причин. Во-первых, в аутсорсинговые отношения вступают не только предприятия-заказчики и предприятия-поставщики, но и «исполнители» части работ, нередко также передаваемой предприятия-поставщики на аутсорсинг. Многокомпонентность аутсорсинговых цепочек требуется исследовать их во всём разнообразии связей их «звеньев». Методика матричного анализа аутсорсинга собственно и выступает инструментом систематизации результатов исследования в отраслевых разрезах.

Во-вторых, матричная методика задаёт целевую направленность исследования, позволяя учёным, изучающим аутсорсинг, концентрироваться на тех направлениях, которые ещё не попали в периметр научного внимания. В-третьих, матричная методика позволяет выявить отрасли экономики, где аутсорсинг получил наибольшее развитие. Это, в свою очередь, дает возможность проводить анализ «успехов» одних и «неудач» других отраслевых рынков - потребителей и отраслевых рынков -поставщиков. (Схематичное изображение матричного подхода к изучению аутсорсинга см. на Рисунок 32).

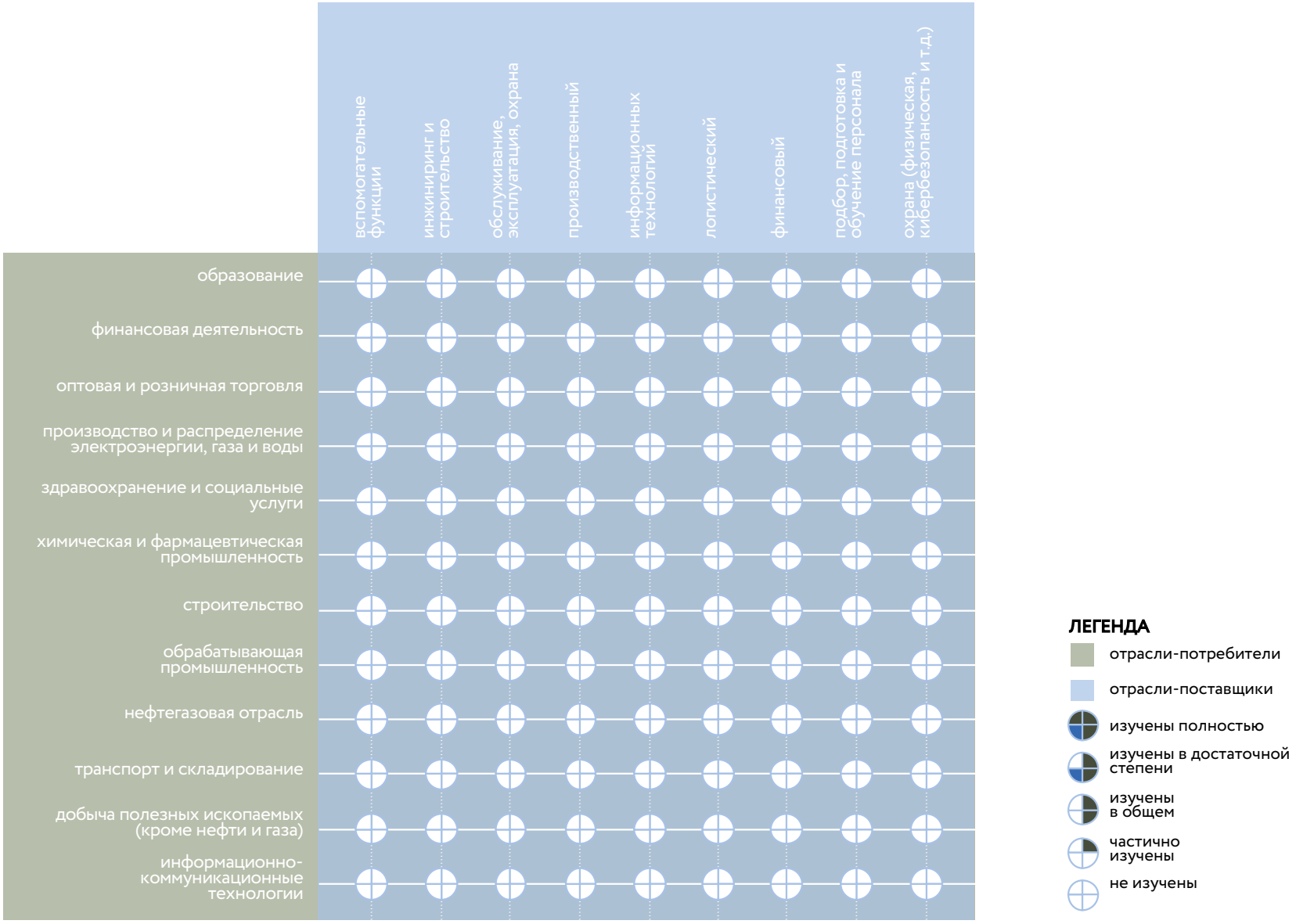


Рисунок 32. Матричный подход к исследованию аутсорсинга. Составлено автором.

Помимо отраслевого разделения по типам потребляемых (sourced) услуг исследователи выделяют различные виды классификации сорсинга.

Так, например, Л. Коэн и А. Янг предлагают выделять в аутсорсинге два ведущих направления: производственный аутсорсинг (производство сторонними фирмами товаров или их составных частей под собственным брендом) и аутсорсинг услуг [Cohen L., Young F., 2006].

Во-вторых, различают аутсорсинг по цели, которую преследует фирма. Сорсинг может быть:

1) тактическим – преследовать вполне конкретные операционные задачи по снижению издержек, повышению качества сервиса и т. д.;

2) стратегическим – реализовывать осознанное решение менеджмента сосредоточиться на основных задачах и стратегии компании, не «распыляясь» на периферию деятельности фирмы;

3) трансформационным – помочь в корне перестроить бизнес компании, так как аутсорсинг давно стал мощнейшим элементом адаптации фирм к постоянно меняющимся рыночным условиям [Brown D., Wilson S., 2008].

Возможно различать сорсинг по месту нахождения провайдера (offshore, inshore), глубине передачи функций, мотивам передачи функции, типу контракта, количеству и качеству клиента и провайдера и т. д.

У А. Х. Курбанова можно найти классификацию аутсорсинга в зависимости от близости к основной деятельности и степени ноу-хау, которая, однако, представляется спорной в связи с тем, что различные функции имеют разную степень критичности для различных фирм на различных отраслевых рынках [Курбанов А. Х., 2012] (см. Рисунок 33).

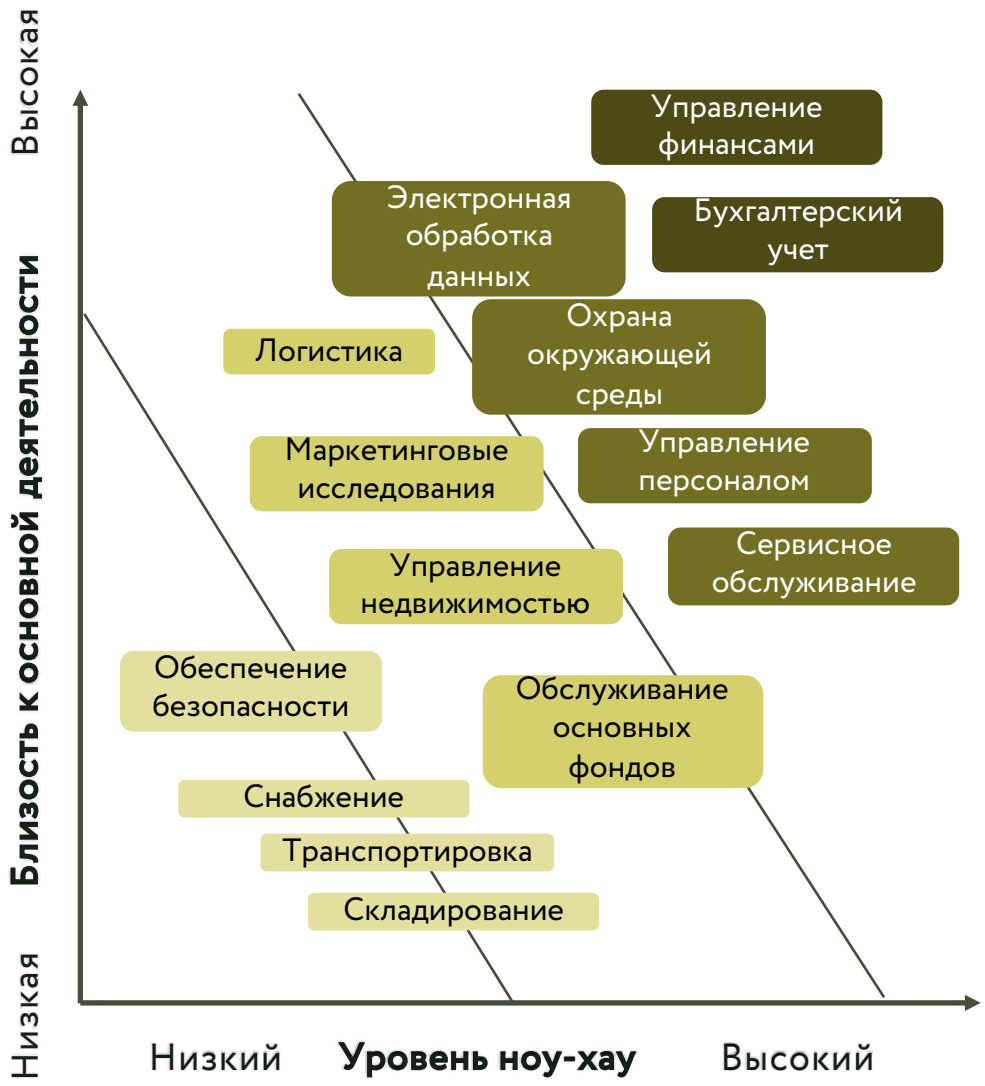


Рисунок 33. Классификация аутсорсинга. Составлено автором по [Курбанов А. Х., 2012].

Вместе с тем в рамках настоящего исследования, как отмечалось выше, исследован сорсинг как способ достижения стратегических конкурентных преимуществ за счет построения эффективных цепочек создания стоимости путем осознанного структурирования менеджментом границ фирмы. Исследование проведено в разрезе отраслей-потребителей и отраслей-поставщиков сорсинговых услуг. Различные виды и классификации сорсинга не входят в периметр анализа.

ГЛАВА 2. ТЕНДЕНЦИИ И ЗАКОНОМЕРНОСТИ СОЗДАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРЕИМУЩЕСТВ НА ОСНОВЕ СОРСИНГА

2.1. Исследование развития сорсинга на основе факторной модели «пять сил»

Предложенная в первой главе методология исследования аутсорсинга должна быть подтверждена эмпирическим исследованием, доказательством ее применимости на конкретных примерах «из экономической жизни».

Как отмечает М. Фридман, «большинство феноменов реальной жизни объясняются небольшим числом движущих сил. Хорошая теория может выявить самые важные силы и факторы и избавиться от остального» [Friedman M., 1953, p. 196].

При этом факторы не должны быть «интересными конструкциями, оторванными от реальности». Теории должны быть подтверждены эмпирическими исследованиями и фактами только тогда они могут считаться «масштабируемыми» (scalable). «Большинство экономистов сердцем чувствуют, что теории, которые сопоставимы с данными, более влиятельны» [Williamson O. E., 2013].

Одновременно согласно Ш. Ханту, «значение данных полностью зависит от интерпретации данных и теорий, на которых было основано что измерять и насколько глубоко… Таким образом эмпирические данные не являются независимым критерием определения адекватности теории реальной жизни, так как полностью зависят от теории с точки зрения их интерпретации и значения. Без теории, которая описывает, какие концепции подвергаются верификации, эмпирические данные – это просто числа» [Hunt S.D., 2010, p. 310].

Таким образом, по убеждению автора, именно серьезное эмпирическое исследование, осуществленное через призму предложенной методологии, приводит к значимому научному результату.

Конкретные результаты в отношении отдельных отраслевых рынков приведены в Главе 3 и Главе 4 настоящей диссертации. В настоящей Главе обобщены данные эмпирического исследования и содержатся наиболее значимые результаты, обосновывающие верность выбранной в качестве методологии модели «пяти сил сорсинга».

Необходимо отметить, что актуальность, точность и полнота модели, а также её применимость для описания процессов аутсорсинга были доказаны в полной мере. Модель, как неоднократно указывалось ранее, базируется на пяти элементах: транзакционные издержки, конкурентные преимущества, доверие и социальный обмен, уровень развития экономики, а также «цикл сорсинга».

Фактор транзакционных издержек играет решающую роль для предпринимательских структур в условиях любой современной постиндустриальной экономики. Согласно исследованию Д. Норта и Дж. Уоллиса, уровень транзакционных издержек в американской экономике вырос за сто лет (с 1870 по 1970 гг.) с 8% до 45% ВВП [North D. et al., 1994]. Можно предположить, что сейчас этот процент ещё выше. Подобных данных для российской экономики нет, но ввиду того, что она также относится к числу постиндустриальных, оправдано применить в данном случае фрактальный подход. Также теория транзакционных издержек была сформирована Р. Коузом, ранее других обосновавшего аутсорсинг как экономическое явление. Напомним, что транзакционные издержки понимаются в значении, указанном в Главе 1 настоящего диссертационного исследования (см. Рисунок 5).

В российской экономике фактор транзакционных издержек проявился, как представляется, в полной мере. Большинство образовавшихся компаний пошло по пути вертикальной интеграции на первом этапе и постепенного, осторожного сокращения ее объемов в дальнейшем.

В нефтяной и газовой отраслях экономики России транзакционные издержки диктовали эффективность вертикальной интеграции вплоть до 2000-х годов. Они же повлияли на выделение нефтегазового сервиса в инсорсинговые подразделения в 2000–2005 годах. Именно тогда большинство нефтегазовых

компаний впервые подошло к осознанию того, что производство этого сервиса внутри компании должно быть как минимум сегментировано в отдельные бизнес-единицы. Транзакционные же издержки заставили многих из них перейти к модели аутсорсинга во второй половине 2000-х – начале 2010-х годов. Так, в частности, поступили Лукойл, Газпромнефть, Газпром, ТНК-ВР, Башнефть и другие.

Не последнюю роль в этом процессе сыграли сырьевые кризисы 2000, 2008 и 2014 годов, обострившие борьбу за снижение издержек между производителями ископаемых углеводородов.

Но одновременно те же самые транзакционные издержки заставили Роснефть из-за неготовности её аутсорсинговых партнёров идти на снижение цен отказаться от аутсорсинга в пользу наращивания активов собственного инсорсингового подразделения «РН-Бурение» путём скупки активов – то есть экспансии «границ фирмы». При этом сохранить отношения с одним из своих главных аутсорсинговых поставщиков – EDC – сделанные инвестиции в отношения не помогли. Скорее всего сказался фактор «запертости» отношений поставщика и покупателя, приведший к возвращению последнего к большей вертикальной интеграции.

Транзакционные издержки позволили также сделать выбор в пользу включения в периметр предпринимательских структур других видов деятельности, например, объектов распределённой генерации (в первую очередь, работающих на попутном газе), транспортных структур, причём как традиционных (железнодорожные перевозки СУГ), так и весьма специфичных (порты, нефтеналивные терминалы, нефтепроводы и т. д.). Иногда нефтегазовые холдинги включают внутрь производственных цепочек и финансовые активы (Газпром, Сургутнефтегаз, Роснефть, в прошлом Лукойл и др.), хотя такие примеры встречаются всё реже.

Транзакционные издержки обусловливают не только стремление нефтегазовых компаний к внутренней (инсорсинговой) интеграции, но и к экспансии по цепочке добавленной стоимости в направлении непрофильных

бизнесов, доля нефтегазового сырья в которых весьма высока: нефтехимия, дистрибуция (АЗС, ТЗК) и другие. Порой это приобретает весьма необычные формы в виде интеграции целых электроэнергетических компаний внутрь бизнеса. Напомним, что Газпром владеет Газпромэнергохолдингом, Роснефть – Интер РАО, а Лукойл – ТГК-8. Так, кстати, поступают и другие производители ископаемого топлива. Угледобывающая компания СУЭК, например, владеет Сибирской генерирующей компанией, большинство генерирующих активов которой составляют угольные станции. Причина, как уже отмечалось, в значительных объемах ископаемого топлива, сжигаемого электроэнергетикой – более 1 трлн. рублей в год в денежном выражении.

В процессе включения бизнесов в цепочку добавленной стоимости на фактор транзакционных издержек влияет известный мультипликатор экономии на масштабе. Чем больше бизнес, тем больше у предпринимательской структуры математических аргументов, чтобы расчётно доказать целесообразность включения бизнеса (например, электроэнергетического) в периметр компаний. В определённом смысле экономия на масштабе – это прямой конкурент аутсорсинга. Некоторые эксперты даже называют его «проклятьем аутсорсинга»[17].

При этом доказать вертикальную интеграцию нефтегазового сервиса технологической неразрывностью операций (согласно О. Ульямсону) довольно сложно, так как в других странах цепочка создания стоимости ВИНКов[18] имеет иные границы фирмы, нежели в России (есть примеры отдельного существования и трейдинга, и переработки, и дистрибуции, и транспортировки и т.д.).

Углублённый анализ сорсинга в электроэнергетике, позволил автору исследования выявить ряд других свидетельств влияния фактора транзакционных издержек. Так компании, для которых электроэнергетика не

---

[17] Из интервью с топ-менеджерами крупнейших электроэнергетических компаний РФ.

[18] Вертикально-интегрированная нефтегазовая компания

является фактором добавленной стоимости, а серьезный предмет издержек, также включают её внутрь своих фирм. Ранее упоминались примеры металлургов – РусАла, который контролирует Евросибэнерго и Иркутскэнерго, ММК, НЛМК, Евраза, Северстали и других. Наиболее актуальная версия стратегии НЛМК подразумевает крайнюю меру – 100% обеспеченность собственной электроэнергией к 2022 году, что оставляет одного из крупнейших аутсорсинговых поставщиков этого предприятия в Липецкой области – генерирующую компанию Квадра – без основных промышленных потребителей. Во избежание транзакционных издержек распределённая генерация включается в производственные цепочки и менее крупными промышленными предприятиями – ФосАгро, Ижевским заводом и др. Их примеру следуют многие фирмы, университетские кампусы, военные городки, сельскохозяйственные и иные производители. При этом указанных потребителей не пугает отсутствие признаков специфичности (согласно О. Уильямсону) указанных энергетических активов для основного бизнеса.

В целом уход в распределённую генерацию потребителей, как уже отмечалось, это ничто иное, как реакция на возросшие транзакционные издержки организации приобретения товара (электроэнергии и тепла) на рынке. Сравнение транзакционных и прямых издержек по производству товара собственными силами с непривлекательной рыночной ценой определяет выбор потребителей в пользу первого.

Одновременно внутри рынка производства электроэнергии и тепла произошла одна из серьёзнейших в постсоветской истории экономических реформ. Её причина также заключалась в многократно возросших транзакционных издержках производства товара внутри вертикально-интегрированных энергетических компаний – АО-Энерго. Одним из аспектов реформы было целенаправленное создание рынка аутсорсинговых услуг в электроэнергетике, когда из АО-Энерго выделялись и продавались сторонним предпринимателям сотни вспомогательных структур – ремонтных, транспортных, обслуживающих и других. Вторым элементом реформы было

разделение АО-Энерго по видам бизнеса – распределение, сбыт, генерация и т. д., для понятности и прозрачности транзакционных издержек каждого из них.

Одновременно, как и в случае с нефтегазовым сервисом, транзакционные издержки оказали и обратное влияние. Так только завершённое выделение ремонтного бизнеса из крупнейшей сетевой компании страны – ФСК ЕЭС – было свёрнуто из-за опасений неподконтрольности её внутренних затрат. То же произошло и с выделенными инжиниринговыми и строительными предприятиями. Катализатором «обратных» процессов выступило всё то же «проклятье аутсорсинга» – экономия на масштабе. Масштабная инвестиционная программа, исчислявшаяся сотнями миллиардов рублей на 10 лет вперёд, расчётно оправдывала целесообразность владения инжиниринговыми предприятиями, а не аутсорсинга этих услуг. Кроме того, собственная компетенция помогала избежать «запертости» отношений со сторонними инжиниринговыми компаниями, инвестиции в отношения с которыми пришлось бы делать в расчете на отдачу через много лет (сроки строительства в электроэнергетике редко составляют менее 3-5 лет, а в случае ГЭС и АЭС – до 10 лет). И характерна такая ситуация была как для сетей, которые попали под действие RAB регулирования[19], так и для генераторов, которые получили механизм ДПМ.

Это, напомним, привело к тому, что многие аутсорсинговые компании в инжиниринге разорились, а «карманные» компании столкнулись с проблемой выживания, так как их существование за счёт инвестиционных программ материнских холдингов не способствовало формированию навыка работы на свободном рынке. Это произошло по причине игнорирования базовых положений теории транзакционных издержек, согласно которой в ситуации невысокой специфичности активов, средней частоты транзакций и невысокой неопределённости функцию целесообразнее передавать на аутсорсинг.

---

[19] RAB – rate over base – метод регулирования необходимой валовой выручки сетевых компаний путём установления тарифов на передачу электроэнергии, в его основе возврат средств на инвестированный капитал в обновление или строительство новых сетевых мощностей.

Решающее влияние фактора транзакционных издержек на процессы аутсорсинга подтвердилось и в логистическом секторе. Производители сырьевых товаров (руда, металлы, удобрения, ископаемое топливо и т. д.) в первое десятилетие функционирования рыночной экономики в России интегрировали цепочки поставок в свои бизнесы именно по причине высоких рыночных издержек на перевозку сырья ввиду дефицита подвижного состава. Нередко они интегрировали также портовые и стивидорные активы как ключевой актив для поставки их продукции на экспорт.

Новые бизнесы, как розничная торговля (Магнит, X5 Ритейл групп, Диски), также вынуждены были развивать собственные логистические подразделения ввиду высоких издержек приобретения таких услуг на рынке. Причина тому – высокая доля логистических издержек в перевозке продовольственных и FMCG товаров. Одновременно ритейлеры бытовой электроники (М Видео, Эльдорадо и др.) активно использовали аутсорсинг, так как стоимость логистических издержек в перевозке техники гораздо ниже продовольствия, и этот фактор не был решающим в выборе между аутсорсингом и собственными силами.

Затем так же, как и в других отраслях, конкуренция и появление стабильного рыночного предложения по грузовым перевозкам, прежде всего железнодорожным, расширение предложения со стороны портов (ввиду строительства новых) способствовали выделению логистических цепочек из бизнеса сырьевых производителей. Более того, как показал проведённый автором опрос (см. Рисунок 34), сегодня грузоотправители называют высокие издержки одной из основных причин передачи логистики на аутсорсинг. Можно заключить, что грузоотправители поверили в «силу рынка» логистического аутсорсинга. Очевидно, также, что на сорсинговый маневр в сторону аутсорсинга также повлияла технологическая разделимость (согласно О. Уильямсону) операций перевозки и реализации товаров в рознице. Это свидетельствует об изменении роли транзакционных издержек с ограничителя аутсорсинга в его стимул (напомним, то же произошло и с нефтегазовым

сервисом). Показателен в этом отношении пример Роснефти, которая традиционно стремилась концентрировать большинство элементов производственной цепочки внутри компании. Холдинг постепенно пересмотрел роль своего инсорсингового подразделения «РН-транс», из основного перевозчика трансформированного в кэптивного оператора, главным видом деятельности которого стало распределение между независимыми аутсорсинговыми провайдерами заказов на перевозку.



Рисунок 34. Драйверы логистического аутсорсинга. Составлено автором.

Для развития сорсинга в секторе информационных технологий автор также отмечает высокую роль транзакционных издержек. Именно постоянно возрастающая стоимость поддержания и развития информационных систем способствовала появлению новых видов сорсинга – аутсорсинга поддержки

приложений, а также программного обеспечения, инфраструктуры и информационной безопасности как услуги. Согласно опросу предпринимателей, сокращение издержек, действительно, основная цель в управлении ИТ (см. Рисунок 35), а аутсорсинг – наиболее популярный инструмент её достижения (см. Рисунок 36).

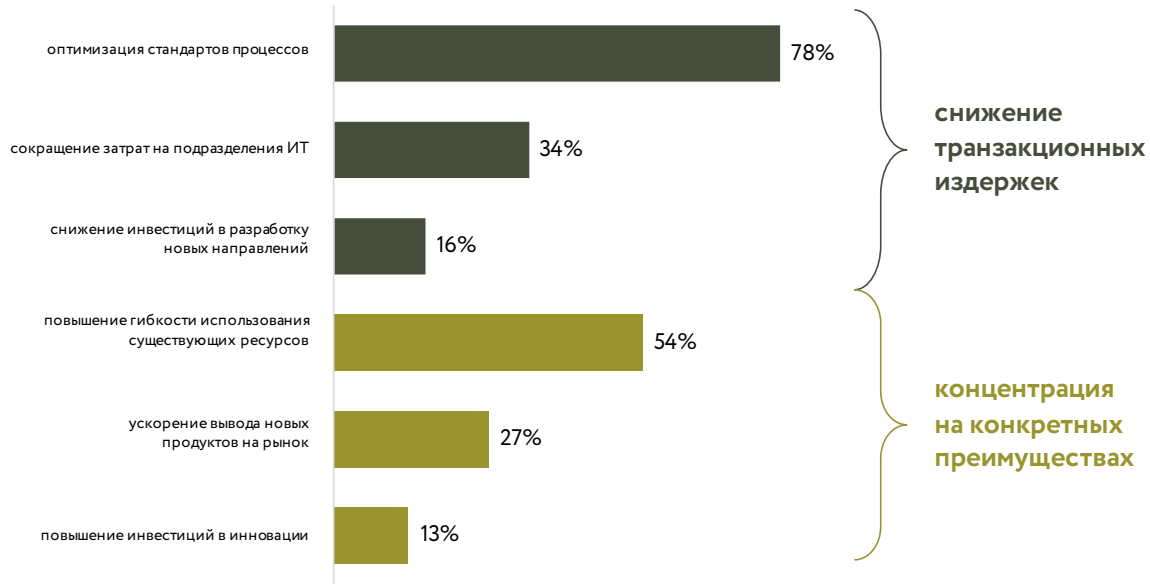


Рисунок 35. Результаты опроса финансовых директоров российских компаний – подходы к повышению эффективности. Составлено автором по [Анастасьева М., 2016].

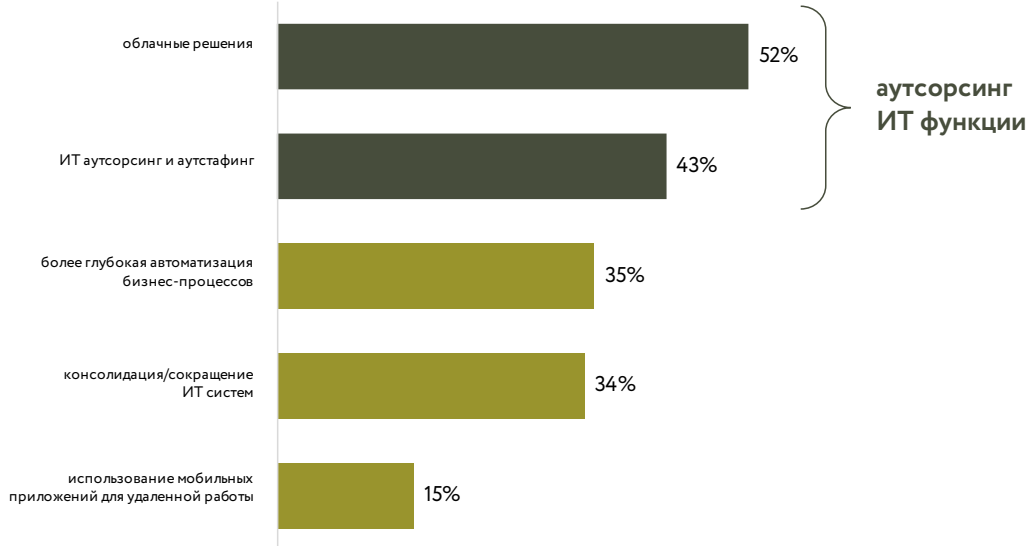


Рисунок 36. Результаты опроса финансовых директоров российских компаний – используемые ИТ-инструменты. Составлено автором по [Анастасьева М., 2016].

Как отмечалось, в секторе информационных технологий факторы транзакционных издержек – частота, неопределённость и специфичность актива

– трансформировались таким образом, что стали благоприятствовать движению «цикла сорсинга» в направлении развития аутсорсинга. К этому времени отрасль, которая изначально развивалась по модели создания и развития независимых частных аутсорсинговых структур (вендоров - 1С, ABBY, Лаборатория Касперского, западные разработчики ПО (SAP, Oracle, IMB и др.) – и интеграторов - Ланит, Техносерв, Крок и др.), была полностью готова к принятию на себя объёмов аутсорсинга.

Одновременно упомянутый выше «эффект масштаба» имел, как и в других отраслях, обратный эффект: многие крупнейшие компании (Сбербанк, Роснефть, Лукойл, РЖД, компании электроэнергетики и др.) учредили свои инсорсинговые структуры в области развития и поддержки ИТ-решений.

Фактор конкурентных преимуществ модели «пяти сил», согласно проведённому автором исследованию, оказывает на отношения сорсинга в управлении фирмами не менее существенное влияние, чем фактор транзакционных издержек. Это связано с общим усилением конкуренции в мировой экономике в 1980-е годы. Стоит напомнить, что именно в это время теория конкурентных преимуществ получает окончательное оформление. Безусловно, участниками конкуренции от национальных экономик выступили национальные компании и предприниматели, что усилило позиции победителей не только на международных, но и на своих внутренних рынках. Часть отраслей российской экономики также оказалось втянуто в конкурентную борьбу. В первую очередь, это были нефтегазовые компании, чья продукция во многом была ориентирована на экспорт. В связи с этим выделение в инсорсинговые подразделения нефтесервисных активов лежало также в русле ориентации на основные конкурентные преимущества нефтегазового бизнеса – повышения уровня добычи углеводородов. Такое выделение стало основанием для серьёзного переосмысления сути нефтегазового бизнеса: до выделения профессия бурильщика была гордостью отрасли и не мыслилась отдельно от цепочки создания стоимости. Само же бурение, эксплуатация скважин и т. п. к тому времени стали конкурентным преимуществом нефтесервисных компаний

как российских, так и международных. Концентрация нефтегазовых компаний на конкурентных преимуществах с годами развивалась и привела также к выделению геологоразведочных подразделений на аутсорсинг.

Сложившиеся в 2010-е годы в нефтесервисной отрасли здоровые конкурентные отношения, к глубокому убеждению автора, помешали инициативам создания государственной монополии в нефтесервисе в 2013–2014 году. Именно тогда конкуренты, как из числа ВИНК, так и из числа компаний нефтегазового сервиса, объединились и противостояли идее отдельных акторов экономических отношений, лоббируя недопущение прямого государственного участия в нефтесервисной отрасли. Это яркий пример того, как конкуренты, комплементаторы клиенты и поставщики объединились в рамках «экосистемы» для достижения общих целей.

Передачу логистики нефтяными и газовыми компаниями на аутсорсинг, описанную выше, также объясняет тот факт, что транспортные операции – конкурентное преимущество логистических, а не сырьевых компаний. Внутри логистической отрасли фактор конкурентных преимуществ также оказал решающее влияние. Согласно проведённому автором опросу логистических компаний транзакционные издержки и конкурентные преимущества «конкурируют» за первое место среди факторов аутсорсинга (см. Рисунок 34).

В ходе детального анализа отрасли было выявлено, что крайне ограниченное число компаний идет по пути полной вертикальной интеграции и обладает всеми логистическими активами (см. Рисунок 37). Большинство концентрируется на одном или двух элементах цепочки создания ценности. Более того, даже внутри отдельных сегментов логистического рынка наблюдается концентрация на том, что составляет конкурентные преимущества предпринимателей. Так в секторе железнодорожных перевозок основу бизнеса компании «Трансойл» составляют перевозки нефтеналивных грузов. «Глобалтранс» и «Нефтетранссервис» концентрируются на перевозках товаров металлургических фирм. Одновременно оператор GEFCO перевозит в основном автокомпоненты.

Также ориентированы на определённые конкурентные «ниши» операторы портов (стивидоры) – насыпные, наливные и др. Среди операторов морских перевозок можно выделить компании, которые оперируют нефтеналивными танкерами, судами для перевозки СУГ, контейнеровозами. Так, Совкомфлот, чётко ориентирован на ледокольные суда и суда для перевозки СПГ.

Аналогичную концентрацию на конкурентных преимуществах автор обнаружил в грузовых авиаперевозках, автомобильных перевозках, складировании и других видах логистики.

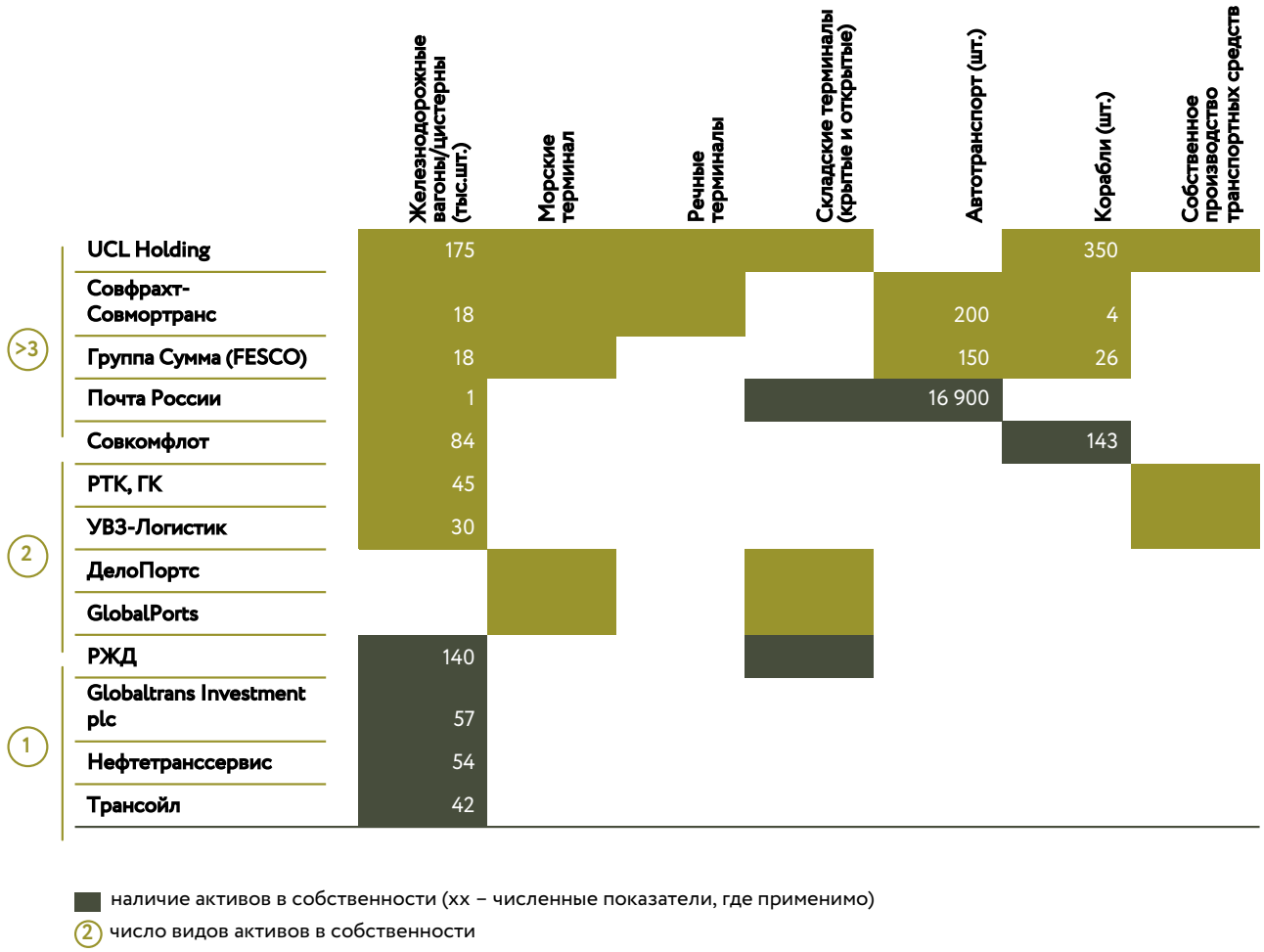


Рисунок 37. Матрица физических активов крупных логистических компаний. Составлено автором по различным источникам.

Здесь можно найти подтверждение поздней версии теории конкурентных преимуществ М. Портера, где он предлагает фирмам конкурировать не за счет цены, вступая в ценовые войны (что ведет к «win-loose» исходу), а за счет

дифференциации, концентрируясь на «своих» нишах для обслуживания конкретных, непересекающихся сегментов потребителей (что ведет к «win-win» исходу).

В третьем разделе настоящей главы проводится параллель между концентрацией на конкурентных преимуществах и приватизацией, когда речь идёт о попытке государства конкурировать за мировые каналы доставки товаров и грузов. При этом государство должно концентрироваться на не на коммерческих видах деятельности (так называемом государственном предпринимательстве), а на развитии инфраструктуры, благодаря которой частное предпринимательство способствует увеличению доли транзита (по сути, также аутсорсинга) через территорию нашей страны.

Одновременно отраслевой рынок логистики подтвердил концепцию «экосистем» А. Бранденбургера и Б. Налебуфа. Так, например, производители, которым требовалась перевозка грузов, в свое время из конкурентов за подвижной состав РЖД превратились в комплементаторов, которые выступили совместно для лоббирования приватизации вагонного парка РЖД в начале 2000-х гг. Аэрофлот, S7, UTair и, до недавнего времени Трансаэро, являлись конкурентами в борьбе за пассажиров и слоты в аэропортах, но одновременно и комплементаторами в отношении Sukhoi superjet, МС-21, Boeing и Airbus.

В электроэнергетике, с одной стороны, высокие транзакционные издержки содействовали переходу большого числа потребителей к распределённой (собственной) генерации, то есть к «уходу» с оптового рынка электроэнергии и мощности к вертикальной интеграции с собственными генерирующими и сетевыми активами. С другой, производство электроэнергии не является бесспорным конкурентным преимуществом потребителя. В этой ситуации в борьбу за возврат потребителя включились энергокомпании, для которых производство тепла и электричества является их конкурентным преимуществом. Компании Э.Он (Юнипро), Фортум, Энель, РусГидро и Росатом создали в России специальные подразделения по развитию распределённой генерации. Распределённая генерация разрушает централизованное энергоснабжение,

являющееся основной бизнеса указанных выше генерирующих компаний. Однако это то, что нужно клиентам энергокомпаний – потребителям, и конкуренция за потребителя вынуждает энергокомпании инвестировать в сектор, который, по сути, подрывает их основной бизнес.

От концентрации компаний в энергетике на конкурентных преимуществах выигрывают и энергетики, и потребители. Независимые энергосбытовые компании успешно обслуживают крупнейших промышленных потребителей: Русэнергосбыт поставляет электроэнергию РЖД и Транснефти, а Роснефть передала свою энергосбытовую компанию – РН-Энерго, компании Интер РАО, которая является ведущим игроком российского рынка сбыта электроэнергии. Одновременно попытки заниматься непрофильной энергосбытовой деятельностью самостоятельно приводят к довольно печальным последствиям, что хорошо видно на примере обанкротившегося Оборонэнергосбыта.

В концентрации на конкурентных преимуществах и развитии распределенной генерации заключается еще одно подтверждение эффективной работы «экосистемы» отраслевого рынка энергетики. Другим подтверждением «превращения» конкурентов в комплементаторов является совместное лоббирование генерирующими компаниями запуска новой программы модернизации энергетических объектов, начатой в 2015 году, которая должна быть оплачена энергорынком.

Концентрация компаний энергетики на конкурентных преимуществах выступала основной целью реформы РАО ЕЭС России. ОГК и ТГК должны были сосредоточиться на эффективной генерации, сетевые компании – на передаче, а сбытовые – на сбыте и сборе денежных средств за потреблённые ресурсы. Ремонты, транспорт, строительство и инжиниринг, банковская деятельность были выведены за периметр энергокомпаний, так как отвлекали их от концентрации на конкурентных преимуществах – основной деятельности. Обозначенные сервисные направления составляли конкурентные преимущества независимых аутсорсинговых провайдеров.

На конкурентном рынке информационных технологий вопрос о необходимости передачи на аутсорсинг функции ИТ даже в момент его формирования не стоял. Выбор в пользу аутсорсинга был естествен. Для компаний сектора ИТ интеграция программного обеспечения, поставки и управления аппаратными мощностями – их безусловное конкурентное преимущество. А заказчики ИТ-услуг (банки, сектор розничной торговли, онлайн торговли и т. д.), находящиеся в ситуации жёсткой внутренней конкуренции, для победы на рынках предъявляют к ИТ-системам и их интеграции самые высокие требования.

Иногда степень влияния ИТ-систем на конкурентные преимущества компаний на рынке столь высоко, что они не рискуют отдавать их на аутсорсинг и интегрируют ИТ внутрь бизнеса. Так поступает ряд банков, в первую очередь, Сбербанк. Подтверждают это и результаты опроса предпринимателей, которые поставили конкурентные преимущества на второе место по степени важности среди приоритетов в работе с ИТ (см. Рисунок 35).

В целом значение фактора конкурентных преимуществ сложно переоценить. Чем выше конкуренция на рынке, тем проще менеджерам и предпринимателям принять решение об аутсорсинге соответствующих бизнес-процессов. Доля аутсорсинга в той или иной отрасли, по убеждению автора, является своего рода барометром её конкурентоспособности как на внутренней, так и на международной арене. В Главе 3 проанализирован отраслевой рынок российской розничной торговли, который вынужден был развивать многие вспомогательные направления (транспортировка, складирование и т. д.) самостоятельно, при том что иностранные ритейлеры при выходе на российский рынок активно пользуются аутсорсингом. Возможно, именно поэтому на отечественном рынке присутствуют Metro Cash & Carry, Зельгросс, Ашан, Билла и другие иностранные игроки, завоевавшие долю благодаря своим конкурентным преимуществам, к которым не относят логистику. По той же причине российские розничные сети не присутствуют за рубежом – ни Магнит, ни X5 ритейл групп не имеют компетенции опираться на аутсорсеров на местах.

В целом по сравнению с другими развитыми странами фактор конкурентных преимуществ в России на развитие аутсорсинга оказывает меньшее влияние. Это связано с меньшей степенью конкуренции и развития конкурентных отношений в российской экономике. При этом степень влияния конкурентных преимуществ, естественно, может быть больше или меньше в зависимости от отраслевого рынка.

Фактор доверия модели «пяти сил», наоборот, как неоднократно отмечалось ранее, оказывает на аутсорсинг сравнительно большее влияние, чем в развитых экономиках.

Очевидно, что доверие к окрепшему в России рынку независимого нефтесервиса подтолкнуло в 2000-х гг. нефтегазовые компании к аутсорсингу. Доверие имело совершенно конкретные прекурсоры – выгоды от отношений были очевидны, нефтесервисные компании демонстрировали открытость, профессионализм и последовательность, что неизбежно вело к укреплению сотрудничества и готовности к поиску компромисса. Вместе с тем отсутствие доверия, в первую очередь, к иностранным компаниям (выразившееся в разности ценностей в виде приверженности открытому рынку и низком уровне коммуникаций), стимулировало переход Роснефти к ориентации на собственный нефтесервис РН-Бурения. Здесь, однако, налицо еще и проявление силы партнера в рамках теории игр (Роснефть – крупнейшая российская и мировая нефтяная компания), которая приводит зачастую к оппортунистическому поведению (подтверждение тезиса Д. ДеСтено о «развращении властью»).

Также подорвал доверие к аутсорсингу и приверженность отношениям с провайдером и случай Газпромнефти, когда выделенная из её бурильных активов компания «Ру-Энерджи Групп» стала несостоятельной. Однако в случае Газпромнефти это недоверие не привело к постепенному отказу от аутсорсинга, как в случае с Роснефтью, а было компенсировано компетентностью и профессионализмом других участников нефтесервисного бизнеса.

В секторе логистики, когда компании уже вступили в отношения аутсорсинга, партнёры в подавляющем большинстве случаев склонны доверять

друг другу, о чём свидетельствуют результаты проведенного автором опроса (см. Рисунок 38, Рисунок 39). Вообще надёжность поставщика услуг (т. е. доверие к нему) ценится заказчиками логистического аутсорсинга даже выше суммы контракта (см. Рисунок 34). Наличие доверия позволяет даже таким консервативных хозяйственным субъектам, как министерство обороны, передавать на аутсорсинг частным компаниям свои перевалочно-логистические комплексы. Как отмечено в Главе 3, без доверительных отношений между руководством Минобороны и собственниками логистических компаний такая передача была бы невозможна.

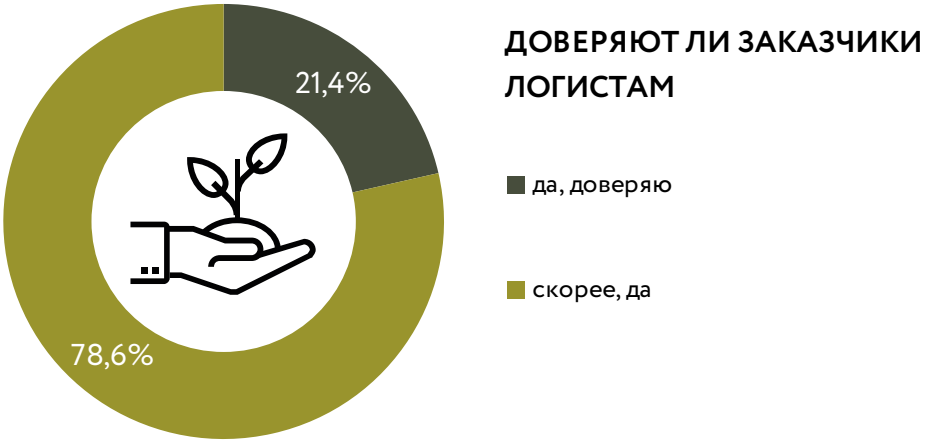


Рисунок 38. Доверие логистов заказчикам. Составлено автором.

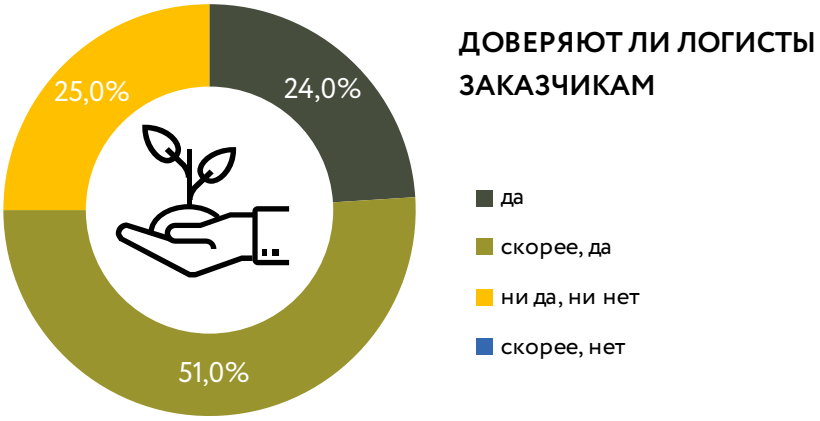


Рисунок 39. Доверие заказчиков логистам. Составлено автором.

Одновременно недоверие является одним из существенных препятствий развития аутсорсинговых отношений в логистике (см. Рисунок 40, Рисунок 41).

Именно отсутствие доверия между партнёрами в случае Транснефти и группы FESCO ставило взаимовыгодные деловые отношения на грань разрыва. В отношениях этих двух субъектов также усматривается недостаток коммуникации, который привел к тому, что стороны не смогли удержать спор в рамках функционального конфликта (он, напомним, носит по Р. Моргану и Ш. Ханту конструктивный характер).

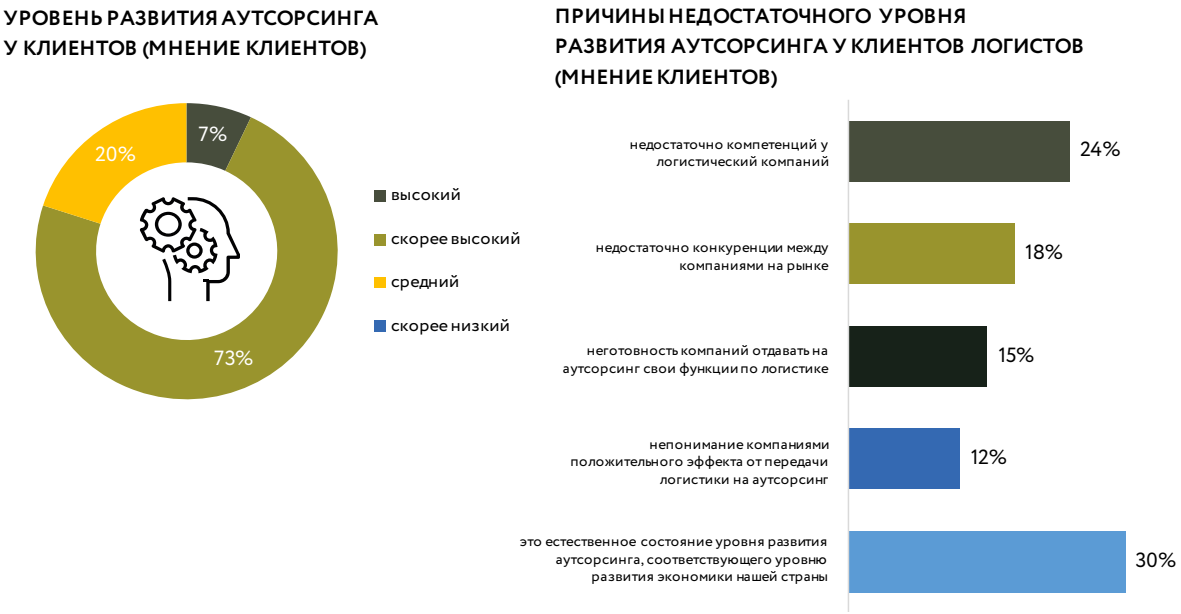


Рисунок 40. Оценка уровня развития логистического аутсорсинга клиентами логистов. Составлено автором.



Рисунок 41. Оценка уровня развития логистического аутсорсинга респондентами. Составлено автором.

Большие выгоды с точки зрения стратегических преимуществ мог бы принести сорсинг и Почте России, которая большинство операций осуществляет сама. Отрадно, что в сфере банковских услуг Почта России решила не создавать собственный банк, а учредила совместное предприятие с профильным аутсорсинговым партнёром – ВТБ. Крайне необходимо доверие и для эффективного развития транспортных коридоров по территории России (см. раздел 2.4.), нарушаемое в случае газопроводов и поведения государства, как собственника.

Ярким примером того, как отсутствие доверия фактически перечеркивает многолетние усилия по формированию аутсорсингового рынка ремонтов, инжиниринга и пр., является электроэнергетика. Недоверие к результатам реформы в этой сфере привело к тому, что электроэнергетические компании в сорсинге пошли по пути вертикальной интеграции (в терминах О. Уильямсона), либо проведя массовую скупку рыночных независимых игроков в области аутсорсинга, либо создав внутренние подразделения. Согласно проведенным интервью с топ-менеджерами энергетических компаний, новоиспеченные независимые инжиниринговые подразделения, в прошлом структурные отделы АО-Энерго, не смогли продемонстрировать профессионализм и компетентность, как это удалось сделать, например, бывшим нефтесервисным структурам. К этому привел и повышенный аппетит к риску со стороны новых собственников независимых инжиниринговых структур (в терминологии Р. Хурлей), которые, по выражению энергетиков, «понахватали» контрактов, не разобравшись в ценообразовании, и не справились с их исполнением.

Добавляют недоверия к современным сорсинговым инструментам в электроэнергетике и действия правоохранительных органов, усматривающих, как отмечено в Главе 4, в аутсорсинге коррупцию (см. пример МРСК Центра).

Фактор доверия в российской экономики на сегодняшний момент имеет множественные формы проявления вплоть до парадоксальных, как в случае недоверительных отношений между Газпромэнергохолдингом и правительством

Санкт-Петербурга, энергокомпанией Фортум и его потребителем – Сибуром, и, наоборот, глубоко доверительных между правительством Москвы и Газпромэнергохолдингом (ГЭХ), позволивших передать тепло-сетевой бизнес Московской объединенной энергетической компании (МОЭК) профильному аутсорсинговому партнеру (см. Главу 3).

Вероятность увеличения доли распределённой генерации до 15% мощности российской энергосистемы (см. Рисунок 42) также будет зависеть от того, смогут ли компании электроэнергетики вернуть доверие потребителей к централизованному энергоснабжению или нет. Последнее будет зависеть от честности, открытости и последовательности всех энергетических компаний, как сорсинговых партнеров, по отношению к ключевым потребителям.

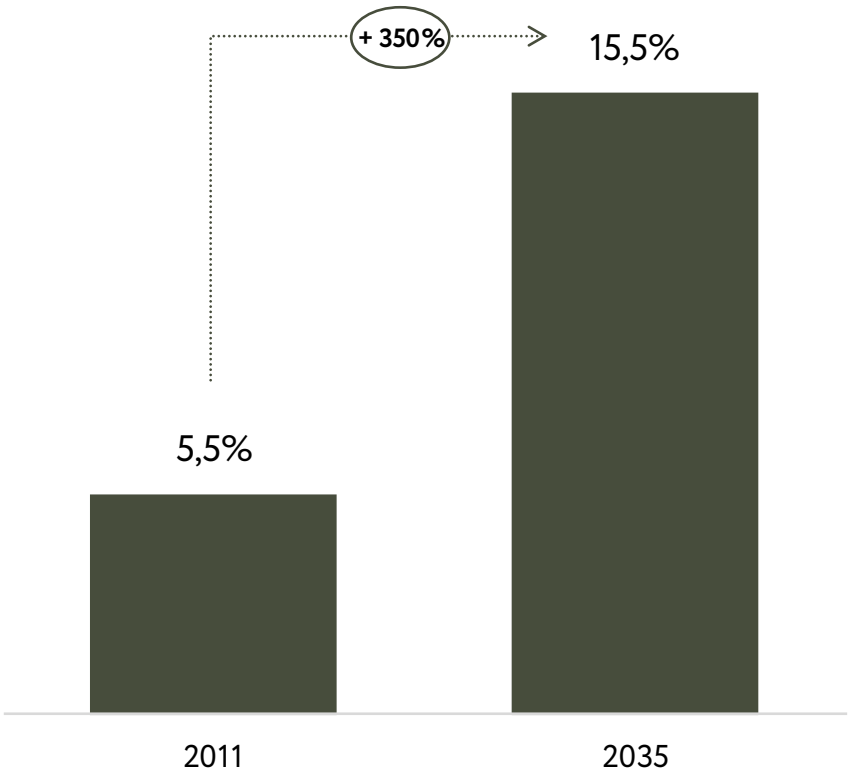


Рисунок 42. Прогнозный рост объёмов распределённой генерации в энергосистеме России. Составлено автором.

В отрасли информационных технологий доверие в целом превалирует. Однако, как показывают опросы, его недостаток ограничивает передачу большего объёма работ на аутсорсинг ввиду опасения за безопасность данных, потерю контроля и т. д. (см. Рисунок 43). Недоверие, в частности, не позволило

нормально функционировать созданной в отрасли электроэнергетики независимой ИТ-компании – АйТи Энерджи Сервис.

Одновременно готовность федеральной службы охраны передавать частным аутсорсинговым провайдерам обеспечение надёжности государственных доменов говорит о постепенном укреплении доверия.

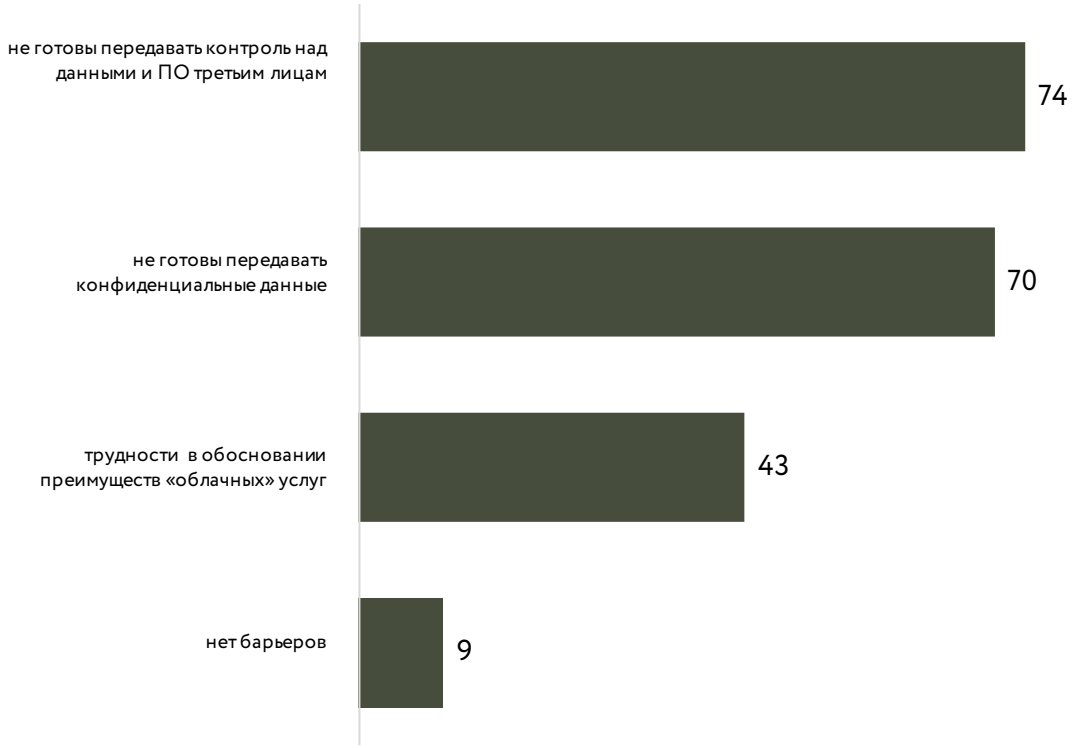


Рисунок 43. Барьеры на пути использования облачных технологий. Составлено автором на основе данных SAP.

В целом между словами «доверие» и «опыт» можно поставить знак равенства. Чем больший опыт взаимодействия накапливают аутсорсеры и их заказчики, тем крепче взаимное доверие и тем больше польза социального обмена. Это подтверждает гипотезу Р. Аксельрода о том, что по мере роста «тени будущего» отношений (уменьшения фактора дисконтирования ценности будущих контактов) стороны проявляют большую склонность к сотрудничеству.

В российской экономике в настоящее время, по заключению автора, сделанному на основе изучения различных отраслевых рынков сорсинга, именно доверия не хватает. Нарушенными отношения доверия оказались в целом: между обществом и властью, между обществом и бизнесом, между властью и

учреждёнными ею государственными компаниями (см. Рисунок 44). Например, уровень доверия между обществом и властью характеризует комментарий представителя «Трансперенси интернешнл» И. Шуманова о борьбе с коррупцией в России: «…грозные заявления и большие цифры (заведённых и раскрытых уголовных дел) не убеждают людей, которые видят дорогие особняки и автомобили чиновников, сужая пространство доверия между властью и гражданами в сфере, где оно крайне необходимо» [Аптекарь П. и др., 2018].

При это причине с учетом текущего уровня развития экономики России доверие и социальный обмен играют в ней сравнительно большую роль, нежели в развитых экономиках.



Рисунок 44. Оценка российскими предпринимателями уровня доверия в обществе, власти и бизнесе в России [Через тернии…, 2018].

Кроме того, российская экономика несёт бремя периода первоначального накопления капитала. Так как ещё велико количество собственников предпринимателей первого поколения, которым в значительно большей степени, чем их зарубежным коллегам, характерно стремление контролировать всё лично, то и насущной для таких собственников остаётся проблема управления своими предприятиями напрямую в тяжёлых ситуациях. Вот как об этом высказался российский предприниматель П. Авен: «Авторитаризм отражает национальную специфику, у нас действительно one man show везде. Причины здесь – в национальной культуре, и, в первую очередь, в отсутствии доверия к другим… Собственники российских компаний не спешат отходить от оперативного управления… Что ещё делать, как не руководить собственным бизнесом?» [Авен П., 2017].

Уровень экономического развития как самостоятельный фактор модели «пяти сил сорсинга» в ходе диссертационного исследования также обоснован как весьма значимый.

Напомним, что ключевым в предложенной методологии изучения процессов сорсинга в условиях развивающейся экономики является концепция институциональных пустот. Они проявились на всех отраслевых рынках, которые вошли в периметр исследования.

В логистике институциональные пустоты проявились с самого начала функционирования рыночной экономики. Ввиду отсутствия, с одной стороны, подвижного состава (как железнодорожного, так и автомобильного), необходимого для доставки готовой продукции, и, с другой стороны, рыночного предложения, практически все производители были вынуждены заполнить институциональную пустоту самостоятельно. Затем по мере развития рынка аутсорсинга логистики у производителей появилась сорсинговая опция вывода логистических функций из состава фирм.

В ходе исследования также выявено другое проявление уровня экономического развития в логистике. Компании во время кризиса или в фазе активного роста экономики страны склонны усиливать контроль за элементами цепочки добавленной стоимости, в то время как в странах Западной Европе и Северной Америки, а также в развитых государствах Азии предприниматели в схожих ситуациях стремятся больше операций передавать на аутсорсинг. По мнению западных менеджеров (Л. Надаль), по мере развития российского рынка компании неизбежно будут больше передавать функций на аутсорсинг. Вместе с тем даже текущий уровень развития «рынка товаров» (в концепции Т. Ханна и К. Палепу) обнаруживает существенный уровень институциональных пустот – в индексе эффективности логистики (см. Рисунок 18), в обеспеченности торговыми площадями (см. Рисунок 17) и т.д.

Уровень логистических издержек в экономике практически не зависит от уровня развития страны (см. Рисунок 54). Однако уровень аутсорсинга в логистике с этим показателем связан напрямую. В развитых странах процент

логистических услуг, отдаваемых на аутсорсинг, в 2005 году составлял от 44% в США до 57% в Западной Европе с потенциалом роста 16–18% [Deepen J., 2007, p. 1]. При этом к 2012 году рынок услуг аутсорсинга в мире резко вырос: в США до 81% транспортно-логистических услуг отдаётся на аутсорсинг и 63% – в Европе [Проценко О. и др., 2012]. То есть рост в 1,5–2 раза произошёл менее чем за 10 лет развития соответствующих экономик.

В логистике фактор развития также подтвердился в ходе опроса, проведённого автором. В результате него как заказчики, так и аутсорсеры неразвитость отношений аутсорсинга обосновали состоянием развития экономики (см. Рисунок 41).

В нефтегазовом секторе, как и в остальных сферах экономки промышленности, фирмы также старались заполнить институциональные пустоты отсутствия коммерческой банковской системы, расширяя границы фирмы и создавая собственные банковские и финансовые структуры. Такими структурами обладали все нефтегазовые компании – Роснефть, Лукойл, ЮКОС, Газпром, Сургутнефтегаз и т.д. Такая ситуация сохраняется и сейчас (Роснефть, Газпром, Сургутнефтегаз и т.д.). Это, отчасти, имеет объяснение в высокой доле концентрации банковского капитала и огосударствлении банковского сектора, а, отчасти, в уровне доступа к банковским услугам (см. Рисунок 19 и Рисунок 20). Кроме того, с учетом невысокого уровня развития рынков капитала (см. Рисунок 23) банковский кредит, фактически, является одним из немногих источников финансирования развития компаний.

Электроэнергетические компании также до сих пор полагаются на банковское обслуживание структур, входящих с ними в одни холдинги, или «границы фирмы» (Интер РАО обслуживает в ВБРР, Т Плюс – в Меткомбанке, ГЭХ – в Газпромбанке и т.д.).

В электроэнергетике уровень экономического развития проявился прежде всего на рынке инжиниринга и ремонтов. Молодой отраслевой рынок аутсорсинга в этой сфере не смог заполнить институциональные пустоты, очевидно, столкнувшись со сложностями в реализации инвестиционных

проектов. Косвенно о сложности реализации говорит и то, что до сих пор по уровню простоты получения разрешений на строительство Россия уступает многим странам (см. Рисунок 27).

Отраслевые рынки ИТ услуг и консалтинга обнаруживают, как представляется, не менее важный вид институциональных пустот – на рынке труда. На каждом отраслевом рынке необходимы высококвалифицированные кадры, однако на рынке ИТ и консалтинга это проявляется особенно остро. Для качественного оказания консультационных услуг (а ИТ интеграторов часто приравнивают к консалтинговым фирмам) необходимы профессиональные кадры международного уровня. Вместе с тем отечественный рынок образования и уровень активности кадровых агентств (являющихся информационными посредниками) остается не на самом высоком уровне (см. Рисунок 21 и Рисунок 22). Только в последнее время рынок бизнес-образования в России начинает набирать обороты и популярность. Вместе с тем первенство на нем по-прежнему занимают программы зарубежных бизнес-школ[20].

Институциональные пустоты рынка труда также характеризуются повсеместным наличием корпоративных академий и институтов. Такие структуры есть у большинства крупных российских компаний (Росатом, Газпром, Газпромнефть, Сбербанк, РусГидро и многие другие). Это является ничем иным, как ответом на неспособность рыночных поставщиков (аутсорсеров) сформировать адекватное запросу образовательное предложение. Одновременно это является и свидетельством неспособности сформировать адекватный запрос рынку со стороны потребителей – крупных компаний. Профессиональное использование сорсинговых опций, как отмечают С. Куллен, Д. Браун, С. Уилсон и другие, требуют совершенно другого набора знаний и

[20] Наиболее популярными программами являются, по различным рейтингам, совместные программы РАНХиГС с Кингстонским и Гренобльским институтами, программа бизнес-школы Сколково (где преподают в основном приглашенные преподаватели из ведущих мировых бизнес школ) и бизнес-школа Санкт-Петербургского государственного университета.

имений, нежели осуществление функции внутри фирмы [Cullen S. et al., 2014; Brown D., Wilson S., 2008].

В целом текущий этап экономического развития, характеризующийся принадлежностью ключевых активов в экономике государству и свойственным для государственного способа хозяйствования большим количеством элементов цепочки создания стоимости, безусловно, сохраняет ряд существенных препятствий, тормозящих развитие отношений аутсорсинга и других стратегических опций из арсенала сорсинга. Компании с государственным участием в электроэнергетике склонны, с оглядкой на акционера (государство), контролировать большинство основных вспомогательных и сервисных бизнесов. В нефтегазовом секторе, как неоднократно отмечалось, это выражается во владении нефтесервисными, трейдинговыми, ИТ и прочими активами.

Это выражается и к отношению к посредникам, которые, согласно Т. Ханна и К. Палепу, упрощают ведение бизнеса, способствуют снижению транзакционных издержек и ликвидации институциональный пустот. О враждебном отношении к посредникам свидетельствует, в частности, недавний «демарш» Роснефти и последующий иск против посредников на петербургской товарной бирже [Петлевой В., 2018].

Вместе с тем это не означает, что в российской экономике не появляются эффективные посредники. Проекты компании Яндекс, маркетплейс Озон и Уайлдберриз, стремительный рост числа образовательных, аудиторских, консалтинговых и иных компаний - все это примеры эффективного посредничества. В частности, об этом свидетельствует пример российской компании CarPrice, которая построила успешный бизнес именно на решении проблемы «подержанного автомобиля», описанной 50 лет назад Г. Акерлофом.

Предпринятое автором исследование эмпирически подтвердило также существование «**цикла сорсинга**», параметры которого определяет совокупность внешних факторов модели «пяти сил» в каждый конкретный момент времени.

Нефтегазовая отрасль нагляднее других продемонстрировала это явление. Как отмечалось, в результате длительности и многосложности формирования рынка аутсорсинга нефтегазового сервиса некоторые компании пришли к решению отказаться от аутсорсинга преимущественно в пользу собственных операций. Так поступила Роснефть и частично Газпром, который, как отмечено в Главе 3, после продажи своего основного нефтесервиса (Газпром Бурение) развил оставшиеся дочерние нефтесервисные компании до размеров бывшего дочернего предприятия (Газпром Георесурс и Газпром Геологоразведка).

В электроэнергетике «цикл сорсинга» проявился в отказе в 2010-х годах от аутсорсинга энергетических компаний после его целенаправленного формирования в рамках стратегии реформы РАО ЕЭС России 5+5. Так из более чем 200 аутсорсинговых провайдеров до настоящего времени бизнес сохранили лишь немногие предприниматели. Интер РАО купило группу «Кварц». Так же поступили и многие другие предприниматели – новые собственники энергетических активов – Т Плюс, Иркутскэнерго, Фортума, Сибирской генерирующей компании. Непрофильные строительство и ремонты остались внутри РусГидро, Росэнергоатома, ГЭХ, ФСК ЕЭС и других.

В результате ориентации на инсорсинг только начавший своё становление независимый рынок аутсорсинговых услуг в строительстве и инжиниринге стал испытывать трудности. На фоне снижения заказа со стороны ключевых игроков и концентрации объёмов внутри их дочерних структур, а также кризиса 2008–2009 гг. и недостаточной эффективности деятельности большинство независимых инжиниринговых компаний обанкротилось или существенно сократило объём деятельности (Группа Е4, ИЦ Энерго, Технопромэкспорт, Энергостройинвест-холдинг, ИСК Союз Сети, Сибирьэнергоинжиниринг и др. крупные компании). Единственные инжиниринговые подразделения, которые устояли в послереформенной истории, оказались либо в собственности финансово-промышленных групп, например, ТЭК Мосэнерго, либо в собственности государственных банков, например, ЭНЕКС (см. Рисунок 117).

«Цикл сорсинга» наблюдался и в других вспомогательных сферах работы энергетических компаний. Так, несмотря на создание в 2000-е годы в сфере ИТ нескольких предприятий, которые должны были на независимой основе обеспечивать компании электроэнергетики, РусГидро, ФСК, Интер РАО, Росэнергоатом и другие в 2010-е годы перешли на инсорсинг, создав у себя дочерние ИТ-компании. Даже в банковском секторе, из которого РАО ЕЭС России полностью вышло ещё в конце 2000-х годов, Интер РАО и Газпромэнергохолдинг перешли на обслуживание банковских структур, которые входят с ними в одну вертикально-интегрированную группу (ВБРР и Газпромбанк соответственно). Примеры нефтегазовой и электроэнергетической отраслей ещё раз демонстрировали, что аутсорсинг не конечный процесс. Более правильно рассматривать в качестве предмета отношения сорсинга в смысле границ фирмы - как постоянно меняющийся механизм адаптации к внешней экономической реальности.

Подтверждение цикла сорсинга было найдено также в других отраслях, например, в логистике. С одной стороны, рынок сорсинга продемонстрировал постепенную передачу крупными компаниями логистических операций на аутсорсинг (таковы примеры Евраза, ММК, Металлоинвеста, Северстали, СДС, АФК системы, Русала, СИБУРа и других). С другой, в ходе проведённого автором опроса логистических компаний, 37% из них сталкивались с ситуацией возврата заказчиком в компанию ранее отданной на аутсорсинг функции логистики (см. Рисунок 45).



Рисунок 45. Ответы на вопрос о цикле сорсинга в логистике. Составлено автором.

Цикл сорсинга нашёл подтверждение и в секторе информационных технологий. Как отмечалось, несмотря на развитие независимого рынка ИТ-услуг параллельно с ним развивались и расширяли свой бизнес инсорсинговые ИТ-подразделения крупных заказчиков – Росатома, Сбербанка, Лукойла, Роснефти и других. Напомним, что объём выручки инсорсинговых подразделений последних составил в 2015 году около 100 млрд. рублей, то есть 10% всего ИТ-рынка в России.

Необходимо отметить, что все элементы модели «пяти сил» оказали влияли на развитие процессов сорсинга во всех исследованных в настоящей диссертации отраслях экономики. Вместе с тем степень влияния различных факторов модели «пяти сил сорсинга» на те или иные отрасли могла варьироваться, однако в настоящем исследовании анализ значимости того или иного фактора не проводился. Очевидно, тем не менее, то, что фактор уровня экономического развития усиливает действие одних и ослабляет действие других факторов модели.

Одновременно в ходе предпринятой в настоящем исследовании научной разработки была доказана эффективность применения **матричной методики** как инструмента систематизации результатов исследования в отраслевых разрезах.

Базу для так называемого «горизонтального» анализа трендов (отраслей-потребителей) в аутсорсинге в отечественном народном хозяйстве составили данные о тенденциях передачи работ на аутсорсинг в целом ряде отраслей экономики России. В исследовании были проанализированы:

1) нефтегазовая отрасль,
2) иная добывающая промышленность,
3) электроэнергетика (с точки зрения потребителя).

При этом анализу подверглись не только те направления, которые передаются на аутсорсинг, но и процессы, которые компании-заказчики предпочитают по тем или иным причинам интегрировать внутрь цепочек добавленной стоимости («границ фирмы») вопреки рыночным сигналам (так называемый «аутсорсинг от обратного»).

Одновременно был проведён анализ сфер услуг, традиционно предоставляемых поставщиками аутсорсинговых компаний:

1) логистики,
2) информационно-телекоммуникационных технологий,
3) электроэнергетики (с точки зрения поставщика).

Это позволило провести так называемый «вертикальный» анализ (анализ отраслей-поставщиков аутсорсинга), так как деятельность этих отраслей пересекается со всеми сферами экономической жизни нашей страны. В рамках «вертикального» анализа была также рассмотрена деятельность провайдеров аутсорсинговых услуг на предмет самостоятельности выполнения услуг или передачи их в виде субподряда на аутсорсинг (так называемый «аутсорсинг у аутсорсеров»).

Именно матричный подход дал возможность провести всесторонний и сбалансированный анализ фундаментальных предпосылок, тенденций и трендов в аутсорсинге. Отрасли, ставшие объектом исследования нашего диссертационного исследования, занимают более четверти экономики России, следовательно, статистических данных об их деятельности более чем достаточно для предпринятого анализа. Успешность применения матричной методики и высокая точность её результатов даёт известный индикатив для других исследователей актуальных и ещё не решённых вопросов развития аутсорсинга в российской экономике, сфер и отраслей его применения (см. Рисунок 46).

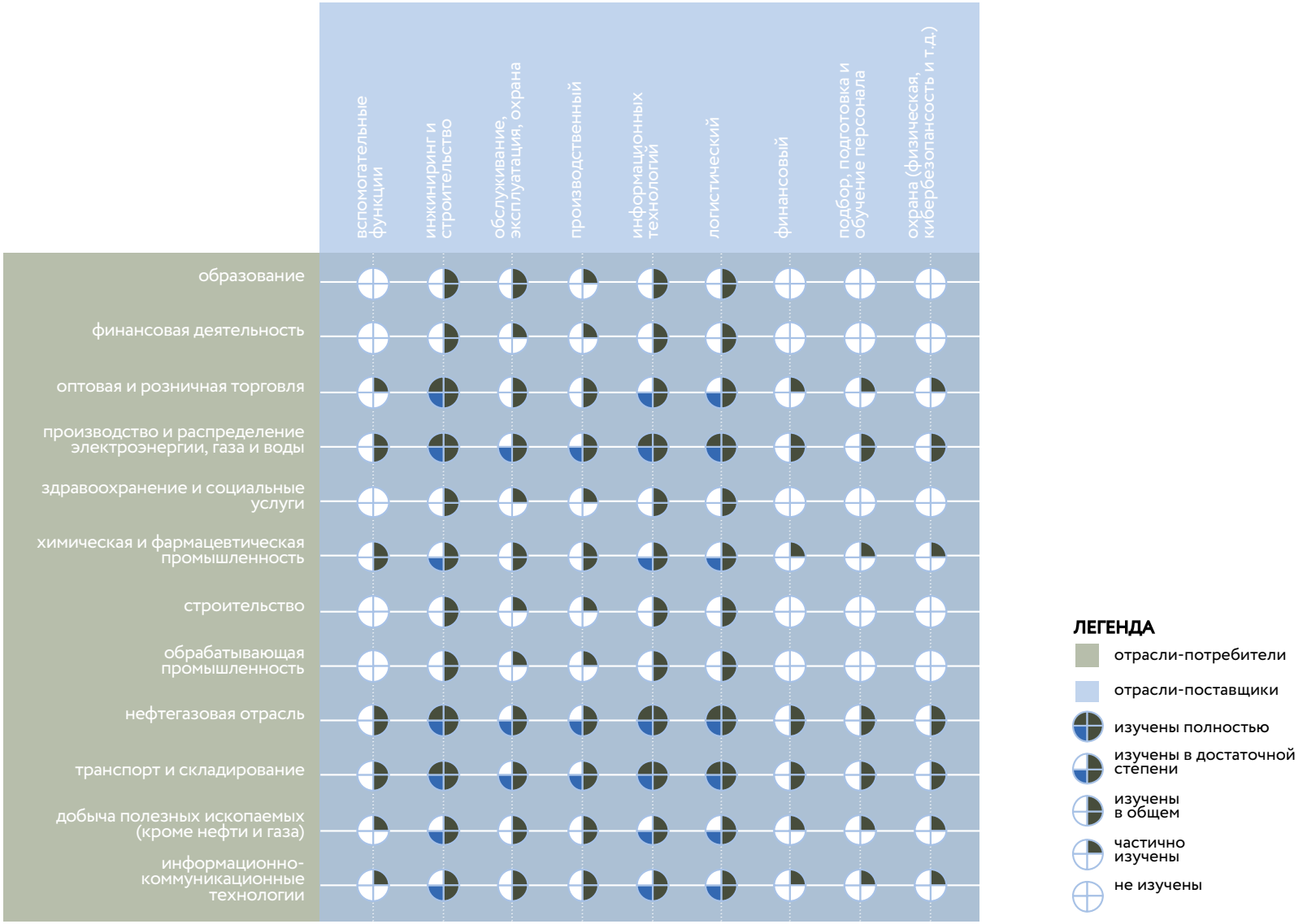


Рисунок 46. Результаты применения матричной методики к исследованию аутсорсинга. Составлено автором

2.2. Основные этапы становления и периодизация сорсинга в российской экономике и их особенности

На основе проанализированного материала можно выделить четыре **основных этапа развития сорсинговых отношений в России**:

1) стабилизация;
2) активизация;
3) неопределённость;
4) развитие.

Стоит отметить, что и в советской экономике существовали отношения сорсинга. Как отмечает А. Шабанов, развитию советской промышленности поспособствовал производственный аутсорсинг, который именовался социалистической кооперацией. За головным предприятием закреплялись производители узлов и агрегатов, а заказы на научные разработки размещались в ведущих научно-исследовательских институтах по всему Советскому Союзу.

Одновременно в СССР существовал и аутсорсинг бизнес-процессов. Так, в 1960–80-е годы, когда потребности в вычислительной технике превышали доступные ресурсы, создавались так называемые вычислительные центры коллективного пользования (ВЦКП), предоставлявшие доступ к компьютерным ресурсам сторонним организациям. В Советском Союзе функционировало около 30 таких центров [Шабанов А., 2013].

Распад Советского Союза нарушил существовавшие сорсинговые связи, однако не привёл к стремительному формированию новых. По этой причине первый этап развития сорсинга в России правильнее называть периодом **стабилизации**. Он не был, при этом, периодом стабильности. Как отмечают ведущие российские экономисты, этот период характеризовался «масштабным макроэкономическим экономическим кризисом …, что привело к развалу бюджетной и денежной системы, к исключительно высоким темпам

инфляции, к падению производства [Гайдар Е.Т. и др., 2003]. С точки зрения значимых для сорсинга явлений он характеризовался следующими факторами.

Во-первых, приватизацией. С точки зрения аутсорсинга, новые частные собственники предприятий были сфокусированы прежде всего на максимизации прибыли. Достичь этого можно было за счёт переориентации сбыта продукции с внутреннего на внешние рынки (нефтегазовый сектор, металлургическая, угольная и другие виды промышленности). Новые собственники использовали конкурентное преимущество ввиду низкой себестоимости производства сырьевых товаров с учётом резкой девальвации рубля в России. Кроме того, новые собственники не были знакомы с культурой аутсорсинга и имели опыт функционирования вертикально-интегрированных структур советского индустриального периода. Стоит признать, что в 90-е годы XX века и сам рынок аутсорсинговых услуг (сервисных, логистических, финансовых и т. д.) был развит крайне слабо.

Во-вторых, институциональными пустотами. Преобразования протекали в условиях слабого государства. Разрушенными оказались практически все институты государственной власти [Гайдар Е.Т. и др., 2003]. Порой хаотичное заполнение институциональных пустот стало одним из основных направлений деятельности фирм в постсоветской экономике. Отсутствие государственных институтов многократно повышало транзакционные издержки фирм. Они были вынуждены интегрировать в цепочку добавленной стоимости такие направления деятельности, как железнодорожные перевозки, портовую инфраструктуру, собственные финансовые структуры (банки, страховые компании) и т. д. Таким образом, тренд советской экономики на вертикальную интеграцию и как минимум сохранение если не расширение «границ фирм» только усилился. На этом этапе вопросы развития сорсинга в целом и аутсорсинга в определённом смысле отходили на второй план перед необходимостью «выживания» в новых условиях. Напомним и о периоде усиления деятельности организованной преступности, так называемом «переделе» собственности и

иных криминальных «особенностях» периода 1990-х годов. В целом криминал можно рассматривать также как своеобразный способ заполнения институциональных пустот, оставшихся после ухода со сцены сильного государства. Пережитки этого явления можно наблюдать до сих пор в виде значительной роли охранной системы, которая она играет в экономике (см. Рисунок 26).

В-третьих, период стабилизации характеризовался трансформацией существовавших кооперационных связей. Многие их них были нарушены или прекратились ввиду возникновения таможенных границ и прочих барьеров. Ранее объединенные в единые цепочки создания стоимости компании, вынужденные выживать и будучи переданы в руки частных собственников стали демонстрировать оппортунистическое поведение. Информационная асимметрия еще больше усиливала стремление к защите собственных интересов. Это неизбежно вело к потере доверия предприятий друг к другу. Кроме того, общие ценности, ранее объединявшие фирмы, перестали существовать. Разногласия усиливались наличием новых национальных ценностей в рамках независимых государств, что лишь усиливало недоверие и склонность к разрыву отношений. Сохранились связи лишь там, где их мгновенное разрушение было невозможно (единая энергетическая, железнодорожная, трубопроводная и иные системы).

Хорошей иллюстрацией глубины институциональных пустот является пример выхода компании Макдональдс на российский рынок в начале 1990-х годов. В США Макдональдс передает на аутсорсинг большинство своих операций, сосредотачиваясь только на своем конкурентном преимуществе – быстром обслуживании клиентов недорогой едой приемлемого качества. Более того, сейчас основу бизнеса составляет эффективное управление франшизой. То есть Макдональдс практически не управляет ресторанами быстрого питания в принципе. В России в момент выхода компании на рынок, однако, не было ни посредников, на которых она могла бы положиться, ни

франчайзинговых партнеров. Ее традиционные партнеры в Европе отказались выходить на российский рынок ввиду регуляторных и иных сложностей.

Вместе с тем компания не отказалась от своих планов и решила сама заполнить институциональные пустоты. Макдональдс столкнулся с отсутствием аутсорсинговых партнеров в дистрибуции и логистике. Стандарты ведения сельского хозяйства были несовместимы с политикой компании. Квалифицированные менеджеры по работе с поставщиками отсутствовали на рынке труда.

Макдональдс в качестве ответа на институциональные пустоты вынужден был пойти на одну из самых глубоких вертикальных интеграций в своей истории.

В частности, компания построила собственный производственный комплекс в Москве площадью 100 тыс. кв. м. по производству мяса, кетчупа, горчицы и ряда других товаров. Компания импортировала скот из Голландии и картофель из США, привлекла специалистов из Канады для обучения российских фермеров современных методам ведения сельского хозяйства. Макдоналдс также предоставил финансирование для улучшения сельскохозяйственных практик. Кроме того, компания финансировала своих поставщиков путем авансирования для того, чтобы те имели достаточный рабочий капитал для приобретения современного оборудования.

Компания также инвестировала в создание собственных логистических мощностей по перевозке товаров (парк грузовых автомобилей).

Чтобы преодолеть кадровую недостаточность Макдональдс направил в Россию 50 иностранных специалистов, а также организовал массовые стажировки российских специалистов в Канаде длинною в несколько месяцев.

Результатом выбранной стратегии стала 80% доля Макдональдс на рынке фаст-фуда в России к 2008 году. Одновременно такая стратегия, безусловно, увеличила транзакционные издержки Макдональдс, отвлекла значительные финансовые и кадровые ресурсы (всего инвестиции компании в России составили к 2008 году 250 млн. долл.) [T. Khanna, K.G. Palepu, 2010].

Приведенный выше пример в целом иллюстрирует то, какие транзакционные издержки были вынуждены нести компании, действовавшие в условиях молодой российской экономики на этапе ее первоначального становления. Естественно, об эффективном использовании сорсинга для достижения стратегических конкурентных преимуществ речи быть не могло.

Второй этап привел к **активизации** усилий компаний в использовании сорсинговых инструментов. Этому способствовал целый ряд факторов (см. Рисунок 48).

Во-первых, валютный кризис 1998 года, как любой кризис, способствовал определённому «очищению» рынка от неэффективных инсорсинговых структур через процедуры банкротства, слияния и поглощения и т. д. Фактор концентрации на конкурентных преимуществах модели «пяти сил» стал оказывать большее влияние, так как для многих компаний стало очевидным, что одинаково эффективно всеми процессами заниматься нельзя – следует концентрироваться на главных.

Во-вторых, политика и экономика встали на путь стабилизации: завершился внутрироссийский конфликт на Северном Кавказе, перспективы развития бизнеса стали более предсказуемыми. «За семь лет посткоммунистических реформ сформировались институциональные предпосылки для начала роста. Восстановились институты государственной власти, которые в начале 1990-х годов были в глубоком кризисе» [Гайдар Е.Т. и др., 2003]. Но вместе с политической стабилизацией и развитием экономики, ростом уровня жизни и заработных плат в России стали повышаться производственные издержки. Это усилило влияние фактора транзакционных издержек в экономике и предпринимательской практике – экономические акторы устремились к поиску оптимальных форм внутри «цикла сорсинга». Аутсорсинг стал одним из таких инструментов.

В-третьих, в экономике появилось значительное количество фирм, предоставляющих аутсорсинговые услуги. Динамика числа предприятий в российской экономике с 1,2 млн. в 1994 году стабилизировалось на уровне

5 млн. к 2004–2005 годам. Как следствие, росло и доверие к рынку, который мог предоставить услуги по запросу частных и государственных организаций.

В-четвертых, в мире в 1990-е годы сорсинг приобрёл статус инструмента структурирования «границ фирм», в этом качестве он стал набирать популярность и в России.

К началу периода активизации уже сложились основные финансово-промышленные группы (ФПГ). В ходе приватизации или залоговых аукционов появились холдинги, такие, как Лукойл, ЮКОС, Сургутнефтегаз, Сиданко, Сибнефть, Норильский никель, Северсталь, НЛМК, алюминиевые заводы, которые позже войдут в группу РусАл. Своих мажоритарных или миноритарных частных акционеров получили Связьинвест, Газпром, Автоваз, Аэрофлот.

Активным участником приватизации, в первую очередь залоговой, стали финансовые группы – Менатеп, Онэксим, Инкомбанк, СБС-Агро, Промстройбанк, банк «Российский кредит», Альфа-банк, Мост-банк [Ханин Г.И., 2012]. Это в целом соответствовало схожим процессам, происходившим в 25 других странах, переживавших посткоммунистические преобразования, причем ряд стран начали этот переход на два-три года раньше [Гайдар Е.Т. и др., 2003]. Формирование ФПГ можно было наблюдать в Китае, Вьетнаме, Южной Корее, ряде стран Восточной Европы.

С точки зрения развития отношений доверия и сотрудничества важна статистика «выживаемости» ФПГ. Как отмечают отечественные исследователи, «Так или иначе, из 9 частных ФПГ, созданных в 1990-е гг., выжили только две - Онэксимбанк и Альфа-банк. Очевидно, что в целом компания по созданию частных ФПГ в 90-е гг. провалилась» [Ханин Г.И., 2012]. С учетом такого низкого уровня «выживаемости» «тень будущего» (по Р. Аксельроду) была недостаточно большой для того, чтобы способствовать развитию долгосрочных отношений. Ведь партнер мог исчезнуть из российского экономического пространства в любой момент. Это отражалось и на сорсинговых практиках. Стоит отметить, наряду с уходом со сцены «старых

олигархов» (Гусинский, Березовский, Ходорковский и др.), и появление целого ряда новых крупных бизнесменов (Тимченко, Ротенберги, Михельсон и др.). Такая быстрая динамика смены ключевых лиц на российской экономической арене также не способствовала развитию всего набора сорсинговых инструментов.

В этой ситуации одним из безопасных сорсинговых выборов стало создание объединённых центров обслуживания (ОЦО), рост числа которых наблюдался именно в начале 2000-х годов. Первые попытки выведения вспомогательной деятельности в специализированные внутрифирменные подразделения были предприняты российским нефтяными компаниями – Сиданко, ТНК, Газпромнефть, Сибнефть, ЮКОС и др. [Календжян С., 2003]. За ними последовали другие промышленные производители, а также компании из иных отраслей (Ростелеком, Северсталь, Теле2, Ак Барс и др.).

Одновременно российские компании довольно быстро прошли путь от создания ОЦО до вывода направления деятельности на аутсорсинг, так как ОЦО служили промежуточной формой сорсинга (см. Рисунок 47).



Рисунок 47. Путь от хозяйственного способа к аутсорсингу. Составлено автором.

Фактически большинство таких решений было принято в период с 2000 по 2006 год, что является довольно коротким сроком для становления полноценной индустрии аутсорсинга. Примеры вывода на аутсорсинг ранее были приведены в настоящем исследовании для нефтегазовой, логистической, электроэнергетической, ИТ и других отраслей.

Одновременно многие компании продолжали и противоположную тенденцию – строительство вертикально-интегрированных структур, что естественно ввиду небольшой «тени будущего». Такой тренд продолжался, в

частности, в девелопменте, когда строители офисной или жилой недвижимости интегрировали внутрь цепочек добавленной стоимости максимальное количество элементов, от цементных производств и заводов железобетонных конструкций до строительных фирм и офисов продаж. Именно такие отрасли наиболее пострадали в период кризиса 2008–2009 годов.

Одновременно в государственном секторе в указанный период развития наметился тренд, противоположенный тренду приватизации 1990-х годов. Окрепшее государство пошло по пути объединения оставшихся в государственной собственности компаний в индустриальные кластеры. Была провозглашена политика строительства «национальных чемпионов» - государственных холдингов в различных отраслях. С точки зрения сорсинга, как отмечает М. Портер, это имело негативные последствия, так как вело к созданию «клонов советских вертикально-интегрированных предприятий» [Портер М. и др., 2007].

Несмотря на это на российской экономической арене в период с 2006 по 2008 годы появились Объединенная судостроительная компания, Объединенная авиационная компания, Росатом, Роснано, Ростехнологии, Оборонсервис и прочие. Они пополнили существовавших список сформировавшихся ранее государственных суперкомпаний – Роснефть, Газпром, Сбербанк, ВТБ, Связьинвест, Аэрофлот, РЖД, РАО ЕЭС России, Транснефти и других.

В практике «национальных чемпионов» сразу проявилось стремление использовать эффект масштаба, который, как упомянуто ранее, является «проклятьем аутсорсинга», и интегрировать внутрь значительное число элементов цепочки добавленной стоимости. Так, например, у Ростеха в качестве опорного банка появился входящий с ним в одни «границы фирмы» Новинкомбанк. Наличие аффилированных финансовых структур также имело место у РАО ЕЭС России, Связьинвеста, Газпрома, Роснефти и многих других. То же происходило и в случае обслуживающих, ремонтных, сбытовых

предприятий и прочих. Аэрофлот владел частью аэропорта Шереметьево, Транснефть – портами, Роснефть – терминалами и трубопроводами. Наличие в структуре государственных компаний логистических активов было практически повсеместным.

Указанные особенности деятельности государственных и частных компаний, безусловно, объясняются в терминах недостаточного доверия к сорсинговым инструментам. В месте с тем стоит признать и объективное наличие «институциональных пустот». Примером таких пустот оставался банковский сектор. Так, иностранные автомобильные концерны, выходя на российский рынок, адаптировались к недостаткам рынка путем расширения «границ фирм» за счет создания финансовых компаний для кредитования покупки собственных автомобилей (примерами служат Тойота банк и другие). С институциональными пустотами столкнулись и зарубежные розничные торговые сети – в период активного роста российской экономики дефицит наблюдался во всем – в складских и торговых площадях, средствах транспортировки товаров и так далее. Некоторые компании, как, например, Метро кэш энд керри и Ашан, пригласили для совместного выхода на российский рынок своих аутсорсинговых поставщиков в логистике – FM Logistics и другие компании. Последние оценили улучшения институциональной среды в российской экономике и согласились. Это заметно отличается от описанной ранее ситуации в начале 1990-х годов, когда компания Макдональдс выходила на российский рынок и зарубежные компании сочли институциональные пустоты на нем слишком большими, чтобы последовать за своим клиентом.

В этот период также можно наблюдать один из примеров «цикла сорсинга» в масштабе экономики страны – пока на примере государственного участия в экономике, когда период приватизации сменился периодом укрепления государственной собственности.

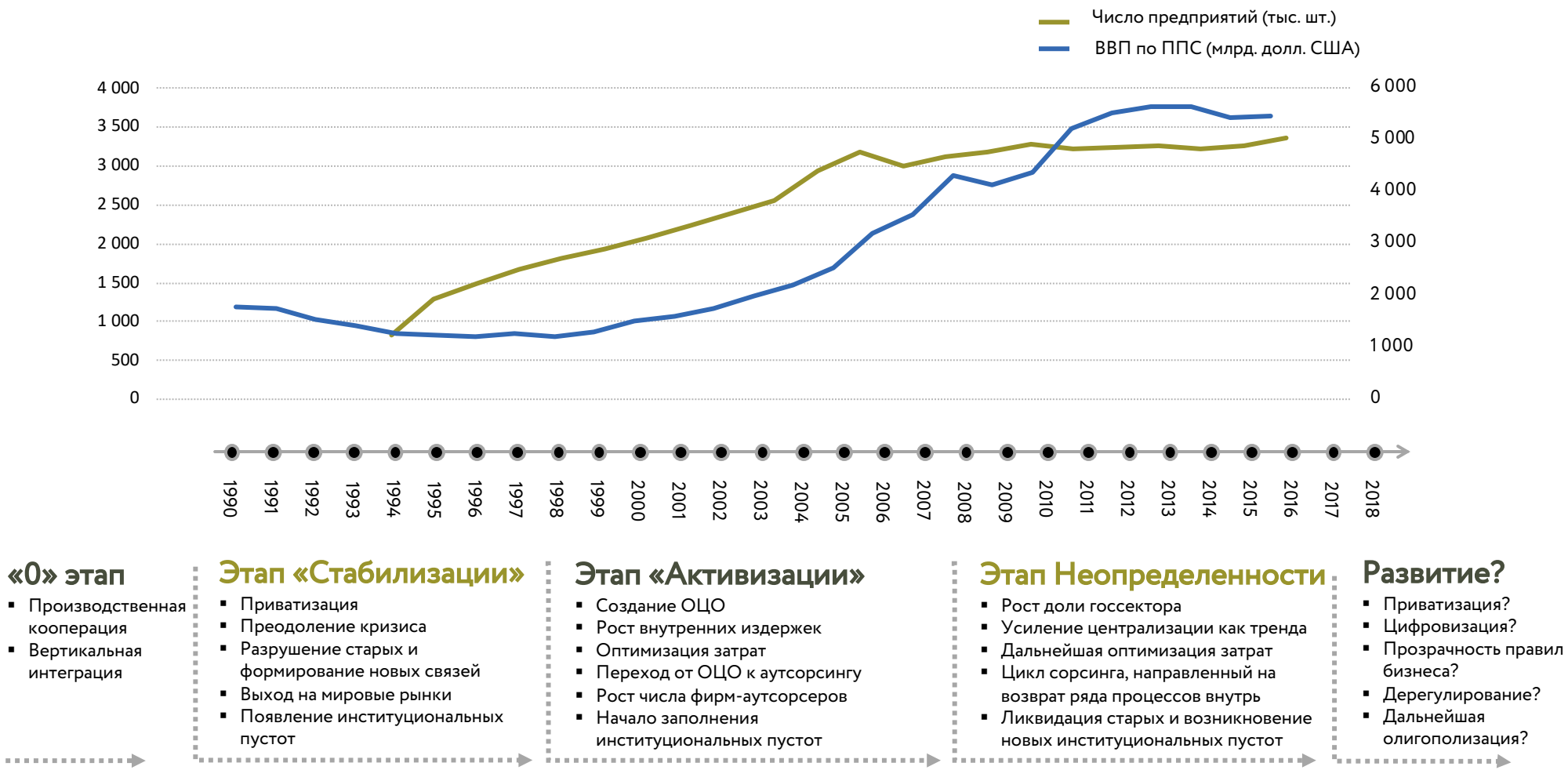


Рисунок 48. Этапы развития аутсорсинга в российской экономике. Составлено автором.

Как отмечалось, текущий этап развития сорсинга закончился структурной коррекцией на рынке в виде экономического кризиса 2008-2009 года, в ходе которого в основном пострадали как раз вертикально-интегрированные структуры, оказавшиеся менее адаптивныит к изменяющимся реалиям.

Причем именно ближе к завершению этого этапа на ряде отраслевых рынков стали разворачиваться важные процессы, которые увеличивали сорсинговые опции экономических акторов. К их числу стоит отнести ликвидацию РАО ЕЭС России и создание конкурентного рынка электроэнергии, а также аутсорсинг вспомогательных функций (ремонтов, инжиниринга и т.д.), приватизацию вагонного парка РЖД и создание конкурентного рынка перевозок, приватизацию значительного числа морских и авиационных портов, начало нового витка осторожной приватизации в виде «народных IPO». Кризис, однако, серьезно повлиял на этот тренд в экономике.

Следующий этап лучше всего описывает термин «**неопределённость»**, так как он характеризуется противоречивыми тенденциями. С одной стороны сложности в экономике продолжали стимулировать как государственных, так и частных предпринимателей искать пути снижения транзакционных издержек, в том числе проявилась и обратная тенденция на возвращение бизнесов из аутсорсинга в инсорсинг (цикл сорсинга). Ранее приводились примеры цикла сорсинга в электроэнергетике (когда энергетические компании массово вернули внутрь компаний инжиниринг и ремонты), нефтегазовой отрасли (нефтегазовый сервис), логистике, ИТ и других отраслях. Такому движению способствовал ряд факторов, в первую очередь, усиление роли государства в экономике. Доля госсектора после кризиса увеличилась: если, по некоторым оценкам, с 2003 по 2007 она снизилась с 33% до 31%, то к 2016 году выросла до 40–50% [Кривошапко А. и др., 2018]. Яркими примерами стали покупка Роснефтью Башнефти, покупка ВТБ Магинта, покупка Ростелекомом Теле 2 и другие сделки по прямому участию квази-государственных структур в отраслевых рынках. Это создало общий настрой недоверия в обществе и в экономике относительно приватизации (явления во многом сходным с аутсорсингом) и в целом к бизнесу.

Во-вторых, государственные компании, имея отличную от частных компаний мотивацию, не склонны активно применять такой инструмент, как аутсорсинг, в своей деятельности. Тем более, что использование этого инструмента, как отмечалось в случае электроэнергетики, иногда трактуется правоохранительными органами как противоправная деятельность.

В последнее время линия на укрепление роли государства в экономике только усиливается. Так, например, политика очищения банковского сектора от недобросовестных игроков привела к критической доле государства в банковской системе – до 70%, только за 2016 год увеличившись на 10%. При этом из 10 крупнейших банков в России только 3 – частные, а их активы составляют всего около 10% всех десяти [Просветов И., 2018].

Помимо банковского сектора государство также сохранило свое участие в других крупных российских холдингах, таких, как Газпром, Роснефть, РЖД, Транснефть, Российские сети, Русгидро, Интер РАО, Ростех, Сбербанк, ВТБ и другие.

Частные компании также оказались сконцентрированы в руках крупных предпринимателей, часто именуемых «олигархами». Такая структура экономики, согласно О. Уильямсону, не является оптимальной с точки зрения транзакционных издержек. Он говорит об «опасности олигархий, которые являются хоть и неизбежным, но злом, отходом от идеала, который нужно тщательно анализировать и ущерб от которого необходимо минимизировать» [Williamson O. E., 2013].

Так в период неопределенности окончательно сформировались крупные коммерческие холдинги. Это USM Holdings, Evraz Group, Базовый элемент, Группа НЛМК и входящий в нее логистический UCL Holding, Альфа-Групп, Лукойл, Сургутнефтегаз, Ренова, Северсталь, Новатэк (в т.ч. Сибур, имеющий с Новатэк одних акционеров), Русал, Татнефть, Магнитогорский металлургический комбинат (ММК), Группа УГМК, Магнит, Мегаполис, Лента и другие. Всего в 100 крупнейших компаниях трудится около 2,5 млн. человек, а

их выручка составляет в 2018 году составила 25 трлн. рублей (около 18% оборотов всех российских компаний) [Рейтинг 200 …, 2018].

В целом в России за период «неопределенности» сложилась довольно сконцентрированная структура экономики, в которой, в частности, на 643 крупнейшие российские компании пришлось в 2014 году 77% произведенного ВВП, на топ-5 компаний – 88% корпоративной прибыли, а топ 50 крупнейших компаний-налогоплательщиков обеспечили в 2016 году 47% всех корпоративных налогов в России [Шаповалов А., 2015, Моисеев И. и др., 2017].

С макроэкономической точки зрения имел место мировой циклический кризис перепроизводства 2014 года, наложившийся на процесс замедления темпов экономического роста, который наблюдался с 2012 года.

С точки зрения сорсинговых стратегий компаний указанные особенности имели несколько последствий.

Во-первых, концентрация капитала по прежнему оправдывала эффект масштаба. Одним из ярких примеров стало развитие из логистического подразделения НЛМК крупнейшего российского логистического оператора. Другими примерами являются создание внутренних телеком-операторов РЖД, Минобороны, Сбербанка, ФСК и других (Трансстелеком, Воентелеком, Сбербанк Телеком, ВОЛС-ВЛ, соответственно).

Во-вторых, сила переговорной власти с точки зрения теории игр не содействовала укреплению доверия между заказчиками из числа крупнейших компаний и их аутсорсинговыми партнерами, так как склонность к оппортунизму у первых оставалась довольно высокой [DeSteno D., 2014].

В-третьих, сохранилось в целом настороженное отношение к аутсорсингу. Об этом свидетельствует «ренессанс» интереса к созданию ОЦО среди крупных компаний – в 2017-2018 годах такие проекты запустили компании Интер РАО, ФСК и другие.

В-четвертых, именно в период «неопределенности» наиболее ярко проявился «цикл сорсинга» на микроэкономическом уровне, о чем свидетельствует, в частности, неоднократно упоминавшийся пример Роснефти.

Одновременно ряд направлений аутсорсинга, наоборот, стал развиваться в 2010-х годах весьма активно. Речь идёт прежде всего об аутсорсинге информационно-технологических и логистических услуг. Увеличилось число качественных и независимых посредников – как в сфере профессиональных услуг, так и в сфере производства.

Особенное развитие аутсорсинг и иные сорсинговые опции получили на уровне малых и средних предприятий (МСП). В России число компаний в 2018 году стабилизировалось на 4 млн., а число индивидуальных предпринимателей практически сравнялось с числом фирм [Агеева О., 2019]. Предприятия МСП редко обладают значительной переговорной силой по отношению друг к другу. В этой связи они вынуждены сотрудничать. Так как условия ведения бизнеса стали более предсказуемыми, «тень будущего» увеличилась и склонность к выстраиванию долгосрочных сорсинговых кооперационных связей усилилась.

Кроме того МСП действуют на конкурентных рынках. Следовательно, на них гораздо сильнее стали действовать факторы конкурентных преимуществ и транзакционных издержек.

После 2018 года следует ожидать нового этапа **развития** аутсорсинга в России. Он может привести к повышению роли аутсорсинга в экономике – до 24% ВВП к 2021 году, как это описано далее в настоящей главе (см. Рисунок 59), а может привести к застою (см. Рисунок 60). Реализация того или иного сценария будет зависеть от целого ряда переменных.

Главной переменной представляется уровень институциональных пустот. Российская экономика уже достигла довольно серьезного прогресса на пути их преодоления, однако они, как показано в Главе 1 настоящего исследования, продолжают иметь место. Ликвидация пустот на рынках труда, товаров и капитала, рост числа независимых и квалифицированных посредников будут способствовать увеличению привлекательности различных сорсинговых опций не только для МСП, но и для крупных компаний. Тем более что для этого сложились все предпосылки – отношения в экономике стали предсказуемыми, «тень будущего» достаточно увеличилась. На целом ряде отраслевых рынков

складываются предпосылки для создания «экосистем». Сельскохозяйственный рынок, рынок телекоммуникации и связи, рынок розничной торговли – все являют собой пример эффективного соперничества-сотрудничества, где компании поочередно меняют роли конкурентов на комплементаторов для достижения тех или иных целей.

Экономические санкции, однако, создают, а не устраняют институциональные пустоты, так как мешают созданию кооперационных связей с потенциальными зарубежными поставщиками аутсорсинговых услуг. Один из примеров тому – вынужденный отказ от формирования в России нефтесервисной компании на основе альянса иностранной Schlumberger и EDC.

На состояние институциональных пустот может в значительной степени повлиять целенаправленные действия государства. Согласно М. Портеру, «государственная политика может ограничивать или поощрять вхождение новых игроков напрямую, а также косвенно – поднимая или устраняя барьеры для входа. Примерами могут быть поощрение или запрет на иностранные инвестиции в отдельные отрасли или предприятия, лицензирование, защита интеллектуальной собственности (патентов), поддержка или сдерживание активности профсоюзов, регулирование в области банкротств и т.д.» [Porter M., 2008, p. 11]. Интенсификация реформ монетаристского толка в экономике неизбежно приведёт к снижению регулирования и барьеров, что положительно скажется на развитии аутсорсинга и увеличению сорсинговых опций. Этому же будет способствовать ускоренная приватизация государственного имущества и снижение доли государства в коммерческом сегменте российской экономики. Частные предприятия и предприниматели, как неоднократно отмечалось, имеют иные мотивы и склонны активнее практиковать аутсорсинг и экспериментировать с конфигурациями аутсорсинговых отношений. Развитие конкуренции на отраслевых рынках также будет способствовать большему развитию сорсинговых практик, так как достижение стратегических преимуществ станет еще более важным.

Не меньшую роль будут играть действия государства по увеличению прозрачности ведения бизнеса, в первую очередь налоговых операций. Она также приведёт (и уже приводит) к уходу из аутсорсинга компаний, которые использовали аутсорсинговые операции для целей налоговой и иной оптимизации. Часть функций компаний, который они раньше и не планировали отдавать на аутсорсинг ввиду тех же налоговых оптимизаций, можно будет передать сторонним профессиональным поставщикам услуг. То, что это возможно, свидетельствует практика General Electric, которая передала весь бухгалтерский и налоговый учет по всему миру, в том числе в России, международной аудиторско-консалтинговой компании PwC.

Ту же роль будут играть более прозрачные правила игры на банковском рынке. Несмотря на увеличение доли государства в банковской системе это привело к своеобразному очищению рынка от сорсинговых практик, когда банки и средства вкладчиков, а также средства пенсионных фондов использовались для финансирования частных проектов собственников этих финансовых организаций. Четкий сигнал Центрального банка и правоохранительной системы о недопустимости таких практик приведет к отсутствию мотива для включения финансовых организаций в периметр фирм и холдингов. Следовательно, они станут более надежными, последовательными и предсказуемыми игроками, доверие к которым, согласно Р. Моргану и Ш. Ханту, вырастет.

Одновременно важной переменной станут темпы цифровизации и роботизации ряда процессов. С одной стороны, они приведут к моральному устареванию целого направления аутсорсинговых услуг (в первую очередь, связанных с большой долей расходов на персонал в себестоимости). Вместе с тем высокая стоимость цифровизации и роботизации, а также сравнительно небольшая доля вытесняемых ими аутсорсинговых услуг не значительно повлияют на динамику сорсинга. С другой стороны – с развитием технологий изменится технологическая неразрывность процессов, которая, согласно О. Уильямсону, определяет «границы фирмы» в конкретный момент времени. Примерами такой технологической неразрывности могут служить технологии

промышленного накопления энергии, которые могут совершить настоящую революцию на отраслевом рынке электроэнергетики и трансформировать существующие цепочки создания стоимости.

В целом перспективы развития практик сорсинга в России представляются весьма обнадеживающими. Это подтверждает опыт последних трёх десятилетий, когда сорсинговые отношения в российской экономике, хотя и носили циклический характер, нередко возвращаясь к исходной точке, но постепенно двигались в сторону развития по спирали.

2.3. Перспективы развития сорсинга на российском рынке

Помимо подтверждения результативности методологии исследования аутсорсинга и выдвинутой автором теории о «цикле сорсинга», в настоящем диссертационном исследовании ставилась самостоятельная научная задача по определению роли аутсорсинга в российской экономике. Эта роль напрямую зависит от доли аутсорсинговых операций и степени их вклада в внутренний валовый продукт (ВВП).

Определить место аутсорсинга важно по нескольким причинам. Во-первых, несомненно значительный объём рынка аутсорсинга объясняет интерес к его изучению как в научных кругах, в том числе автора настоящего исследования, так и самими предпринимателями. Во-вторых, понимание периметра аутсорсинга дает фирмам и государству больше информации и позволяет принимать более обоснованные и менее оппортунистические решения, в частности, государства в области контроля за рынком услуг, а предпринимателей и менеджеров – навязчивого руководства своими бизнес-процессами. В-третьих, доля аутсорсинга в ВВП страны является, по мнению автора, своего рода барометром эффективности, адаптивности и конкурентоспособности национальной экономики.

Вместе с тем главная причина определения доли аутсорсинга заключается в необходимости понять, где проходят «границы фирмы» в масштабе российской

экономики. Такая граница, как представляется, будет проходить по линии разграничения аутсорсинг/вертикальная интеграция. Несмотря на то, что доля аутсорсинга определена в разрезе конкретных отраслевых рынков и в целом по экономике, это, тем не менее, дает возможность в известной мере экстраполировать пропорции на конкретные фирмы, действующие на отраслевых рынках и в экономике в целом.

Последнее, в свою очередь, позволяет решить одну из главных задач исследования – понять, **располагают ли отечественные компании реальными сорсинговыми опциями для достижения стратегических конкурентных преимуществ, или нет.** Стратегическая опция возникает в том случае, если у фирмы есть выбор. Выбор появляется тогда, когда фирма может выбирать между альтернативами – идти по пути вертикальной интеграции или передавать элементы цепочки добавленной стоимости на аутсорсинг. Для этого альтернативы должны быть равнозначны или близки по своей привлекательности, то есть соотносится как 50:50, или, хотя бы, 35:75. **Определенный показатель в 18,8% не позволяет говорить о достаточных реальных альтернативах для российских фирм в выборе сорсинговых опций.** Это, в свою очередь, не позволяет им в должной мере использовать сорсинг для достижения конкурентных преимуществ на внутреннем и, что не менее важно, внешнем рынках.

Вместе с тем задача по определению места аутсорсинга в российской экономике не представляется лёгкой. Дело в том, что до настоящего момента научно обоснованных попыток установить границы рынка аутсорсинга в национальной экономике не предпринималось. Такой статистики не ведёт ни одна статистическая служба ни в России, ни в других странах. Не используют такой статистики и международные агентства – Всемирный банк, Международный валютный фонд, Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР – OECD) и др. Отчасти это объясняется сутью самого аутсорсинга как экономического явления. Напомним, что аутсорсинг – один из управленческих инструментов по передаче бизнес-процесса, который компания

ранее делала самостоятельно, другой не связанной с ней компании на долгосрочной основе. С практической точки зрения это просто контракт, при чём самими фирмами-участниками отдельно не выделяемый из общей массы заключённых контрактов. Поэтому для статистики, учитывающей только квартальные и годовые показатели отчётности фирм, аутсорсинговые контракты всего лишь часть огромного количества заключаемых ежегодно пятью миллионами коммерческих организаций в России коммерческих контрактов. Одновременно многие предприниматели в силу известной ограниченности информации даже не задумываются о том, что те операции, которые для них осуществляют сторонние фирмы, являются аутсорсингом. В связи с этим достоверно определить масштаб рынка аутсорсинга без глубокого исследования, сравнимого по сложности с переписью населения, не представляется возможным.

Следовательно, для решения этой научной задачи использован комплекс из трёх различных аппроксимированных методов расчёта:

1) метод выделения из имеющихся статистических данных объёма валового внутреннего продукта, который с известной степенью достоверности можно отнести к аутсорсингу (далее – «метод статистики»);

2) метод исследования доли аутсорсинговых отношений в ряде отраслей экономики России, заказчиков аутсорсинга («метод отраслей экономики»), проведённый на основе обобщения отраслей, исследованных в Главе 2;

3) метод эмпирического исследования места аутсорсинга на рынках провайдеров аутсорсинга (далее – «метод аутсорсинга») с использованием данных отраслей (Глава 3).

Среднее результирующее значение долей аутсорсинговых услуг, которое получено таким образом, принимается за размер рынка. Прогноз роста рынка на обозримую перспективу строится на основании среднего значения перспектив роста рынков, определённых тремя различными методами.

Использование такой методики определения размеров рынка аутсорсинга представляется оправданным и научно-обоснованным. Схожую методику

применяют эксперты Всемирного банка для определения размера «теневой экономики» как доли ВВП. В частности, эксперты Всемирного банка Л. Медина и Ф. Шнайдер используют 1) метод статистики (измерение на основе официальной статистики национальных счетов, 2) иные статистические исследования, 3) опросы менеджеров компаний и 4) оценку разницы между потреблением и доходами домохозяйств. Показатель, составленный на основе указанных выше значений, они принимают за долю «теневой экономики» в ВВП [Medina L. et al., 2018].

Мы также используем в качестве первого метода *метод анализа статистических данных*. Государственная статистика учитывает два коррелирующих между собой показателя: объём валового внутреннего продукта (ВВП) и объём выпуска (обороты) фирм и организаций.

В структуре ВВП государственная статистика выделяет в виде основных составляющих сельское хозяйство, промышленность, строительство, услуги в виде торговли, транспорта и связи, финансовую деятельность, операции с недвижимостью и государственные услуги. Одновременно в статистике Всемирного банка ВВП делится по более укрупнённым показателям – на сельское хозяйство, промышленность и услуги (см. Рисунок 49).



Рисунок 49. Состав ВВП по данным Росстата и Всемирного банка. Составлено автором по [Валовой внутренний продукт, Росстат, 2016; World Bank Open Data, 2017].

Очевидно, что аутсорсинг относится к категории работ и услуг, а не продукции промышленности или сельского хозяйства. Последние два сектора производят товары. Приобретение товара, пусть и на долгосрочной основе, на первый взгляд, не относится к аутсорсингу. Оговорка здесь сделана по той причине, что полное исключение приобретения товаров из аутсорсинга противоречит существующей экономической практике. Роснефтегаз, например, как акционер Роснефти, как отмечалось, строит верфь «Звезда», где планирует строить платформы для добычи нефти. То есть фактически переводит стройку кораблей в категорию инсорсинга, вместо приобретения их, например, у Объединенной судостроительной компании, как это делают другие нефтяники. Силовые машины, производитель турбин и прочего силового оборудования для российской энергетики, приобретает сталь у Северстали. При этом у компаний один акционер – Алексей Мордашёв. То есть для холдинга господина Мордашёва выпуск стали фактически является инсорсингом. Такая же ситуация обстоит и с группой ГАЗ, которая покупает алюминий для производства автомобилей у подконтрольного его акционеру – Олегу Дерипаске – РУСАЛа. Одновременно российский АвтоВАЗ и Камаз закупают металл у сторонних поставщиков, то есть по модели аутсорсинга. И всё же большая часть товаров закупается именно по модели аутсорсинга, что, при определённой степени допущения, даёт основание исключить промышленность и сельское хозяйство из объёмов аутсорсинга.

Ключевой особенностью товара является то, что в ходе сделки по его купле-продаже право собственности переходит на его результат. Если товар может храниться и быть перепроданным позже, то услуга на него, наоборот, потребляется в момент её производства.

Однако приравнять аутсорсинг к сектору услуг и заявить его размер, равным 60% ВВП (49,8 трлн. рублей в рыночных ценах 2015 года или 51,6 трлн. в 2016 году) было бы допустимым преувеличением. Дело в том, что сектор услуг включает в себя множество направлений. Так, Международный валютный фонд в своих рекомендациях по оценке платёжного баланса и инвестиционным

позициям относит к основным видам услуг в структуре валового внутреннего продукта услуги по переработке товаров, техническому обслуживанию и ремонту товаров, транспортные, туристические, телекоммуникационные, услуги в сфере информационных технологий, строительные, финансовые (в том числе страховые и пенсионные), услуги в сфере государственного управления, культуры и прочие бизнес-услуги [Balance of Payments…, 2009]. Российская статистика в целом ориентируется на эти рекомендации при составлении структуры ВВП.

В наших расчётах в качестве базового принят 2015 год, так как на момент написания диссертации не все необходимые для исследования данные за 2016 год были опубликованы. В целях первоначальной «очистки» структуры ВВП исключаются те разделы, которые точно не попадают под определение коммерческих услуг, а именно: государственное управление и обеспечение военной безопасности, социальное страхование, оптовая и розничная торговля, обрабатывающие производства, деятельность домашних хозяйств и прочие. Это сокращает объём ВВП для анализа до размера 32,5 трлн. рублей. Однако и этот показатель, безусловно, нельзя брать за основу, так как он как минимум включает в себя объём услуг, оказываемых населению. Последние весьма значительны, однако довольно сложны в вычислении. Росстат выделяет платные услуги населению, которые в 2015 году составили 7,9 трлн. рублей[21]. Однако в перечень этих услуг не включены услуги строительства, операции с недвижимым имуществом и финансовая деятельность.

Согласно данным Росстата, в 2015 году в России было введено 85 млн. квадратных метров жилья. Если принять за среднюю стоимость квадратного метра по России сумму в 50 тыс. рублей[22], то обороты жилищного строительного рынка в России должны составить 4,2 трлн. рублей. От общего объёма оборотов

---

[21] В платные услуги населению включены бытовые, транспортные, жилищные, коммунальные, услуги связи, услуги гостиниц и аналогичных средств размещения, услуги системы образования, культуры, туристские, услуги физической культуры и спорта, медицинские, санаторно-оздоровительные, ветеринарные, услуги правового характера, социальные услуги и другие.

[22] Результат округления средней стоимости квадратного метра жилья, ежегодно публикуемый Минстроем России по каждому региону страны [О нормативе стоимости…, 2016].

строительного рынка в России это составляет около 8%. В аренде недвижимого имущества, обороты которой достигают 8,7 трлн. рублей, также взяты 8%, что даёт цифру в размере 0,7 трлн. Таким образом, общий объём оборотов вышеуказанных услуг населению составляет 4,9 трлн. рублей.

Долю финансовых услуг, приходящихся на население, посчитать сложнее, так как такая статистика не ведётся Росстатом. В ВВП в рыночных ценах объём финансовых услуг составил 2,9 трлн. рублей. Из данных Центрального банка (ЦБ) России следует, что доля вкладов населения и доля населения в выданных кредитах в банковской системе составляет 45% [Показатели деятельности…, 2016]. Это даёт объём финансовых услуг населению в размере 1,3 трлн. рублей.

Далее следует вычесть объём услуг, оказанных населению, из объёма общих услуг в структуре ВВП. Если объём финансовых услуг можно принять в размере 1,3 трлн., то объём остальных услуг не равен объёму ВВП. Дело в том, что обороты организаций в России не соотносятся с ВВП через какую-либо простую формулу, так как ВВП учитывает не сумму оборотов, а сумму добавленных стоимостей, создаваемых в отраслях экономики [Валовой внутренний продукт, 2016]. Разные отрасли имеют разное соотношение оборотов к ВВП (см. Таблицу 2).

В итоге применения понижающих коэффициентов (Таблица 2) к объёму оборотов отраслей получен размер оказываемых населению услуг в размере 8,9 трлн. рублей. Вычет этого объёма из 32,5 трлн. рублей ВВП даёт 23,6 трлн. рублей. Но и эта сумма не является показателем объёма услуг, которые одни предпринимательские организации оказывают другим. Дело в том, что в России очень велика доля концентрации капитала, вертикально-интегрированных холдингов и олигополий. Согласно аналитическим отчётам Корпоративного университета Сбербанка и Российской экономической школы на 643 крупнейшие российские компании пришлось в 2014 году 77% произведенного ВВП, а на топ-5 компаний – 88% корпоративной прибыли [Шаповалов А., 2015].

Таблица 2. Соотношение оборотов секторов экономики к их доле в ВВП
(в млрд. рублей в рыночных ценах 2015 г.). Составлено автором по [Валовой внутренний продукт, 2016].

название отрасли	2015 ВВП	2015 обороты отраслей	соотношение оборотов отраслей к ВВП (раз)
производство и распределение электроэнергии, газа и воды	2 223	8 014,8	3,6
строительство	4 780	56 362,4	11,8
транспорт и связь	5 799	10 965,2	1,9
операции с недвижимостью	12 975	8 687,5	0,7
образование	1 936	430,6	0,2
здравоохранение и социальные услуги	2 789	1 920,1	0,7
персональные услуги	1 247	738,3	0,6
СРЕДНЕЕ ЗНАЧЕНИЕ:			2,8

Согласно другому исследованию, ежегодно проводимому агентством РБК, 50 крупнейших компаний-налогоплательщиков обеспечили в 2016 году 47% всех корпоративных налогов в России, а 10 крупнейших – 37,8% [Моисеев И. и др., 2017]. Такие показатели позволяют, как отмечено в Главе 1, говорить уже о сверхконцентрации капитала. Следовательно, много услуг оказывается одними юридическими лицами одного холдинга другим. Такие сделки согласно международным стандартам финансовой отчётности классифицируются как «контролируемые». В нашем исследовании они определены как «инсорсинговые» операции юридических лиц. Под такие операции попадает оказание услуг по перевозке железнодорожным и морским транспортом UCL Holding в отношении Новолипецкого металлургического комбината (они, напомним, входят в одну группу лиц) и услуги по разработке программного обеспечения или поддержке ИТ-решений Лукойл-Информом или Сбертехом в отношении Лукойла и Сбербанка, их соответственно дочерними компаниями.

По «методу статистики» общий объём услуг «минус» объём услуг физическим лицам «минус» инсорсинговые операции составит величину аутсорсинговых услуг. Однако определить объём инсорсинговых (контролируемых) операций крайне сложно. Подобной статистики Росстат не ведёт, но 2015 года такую информацию стала собирать Федеральная налоговая служба России, в связи с возложенной на неё функцией надзора за сделками и обеспечением соблюдения правил трансфертного (справедливого) ценообразования между зависимыми лицами [Горина Г. и др., 2015].

В 2017 году ФНС впервые раскрыла объём трансфертных сделок: в 2016 году он превысил 333 трлн. рублей при 15 тыс. уведомлений и 115 млн. сделок [ФНС России подвела итоги…, 2017]. За 2015 год было подано 13,9 тыс. уведомлений о 98 млн. сделок. Объём сделок колоссален и свидетельствует о сверхконцентрации капитала в нашей стране. В связи с тем, что данные об объёме сделок за 2015 год неизвестны, за основу принята средняя цена сделки 2016 года, пониженная на инфляцию 2015 года (5%), и, после умножения её на число сделок 2015 года, получена величина в 270 трлн. рублей. Из них 40% приходится на внешнеэкономическую деятельность (торговля сырьевыми товарами, в том числе через собственных трейдеров нефти и газа, см. Главу 2). Оставшиеся 162 трлн. были внутрироссийскими сделками. Можно только предположить, какая часть из оборотов контролируемых сделок относилась к инсорсингу. Очевидно одно: так как общий объём трансфертных сделок больше, чем обороты всех компаний в России, учитываемых Росстатом (141 трлн. рублей), речь идёт о многократной продаже и перепродаже товаров, в первую очередь, ископаемого сырья (нефти, газа, угля и т. д.), работ и услуг между связанными компаниями. Согласно данным ФНС на долю внешнеторговых сделок с работами и услугами (не товарами), пришлось 15,6% (7,6% экспорта и 6,2% импорта). Если применить среднее значение экспорта и импорта к объёму внешнеэкономических сделок, то получится, что они занимают 19,8% всех внешнеэкономических транзакций. Так как по внутрироссийским сделкам детализации не представлено, определим долю операций с услугами и работами

фрактальным методом (методом сопоставимых рынков), взяв те же 19,8%, аналогично внешнеторговым операциям.

В результате получаем 32 трлн. рублей. «Переводя» их в значения, консистентные с показателями ВВП (делим на средний коэффициент соотношения оборотов компаний к ВВП – см. Таблицу 3), получаем 11,5 трлн. рублей. Вычитая эту сумму из 23,6 трлн. рублей, мы получаем величину «чистого» аутсорсинга в ВВП в 2015 году в размере 14,5 трлн. рублей, или **17,4%** (см. Рисунок 50).

Можно возразить, что включённые в этот расчёт услуги в виде услуг коммерческим организациям со стороны банков, страховых компаний, авиакомпаний, энергетиков и других поставщиков услуг, которые традиционно приобретаются предпринимателями по модели аутсорсинга, нужно исключить из расчёта, так как они давно уже являются аутсорсинговыми. Вместе с тем напомним, что существуют многочисленные исключения.

Среди финансовых организаций в 1990-е годы было множество «карманных» банков, которые обслуживали внутрихолдинговые операции. Впоследствии в большинстве случаев они стали коммерческими банками, за рядом исключений. В Главе 2 были упомянуты Роснефть, Газпром и Сургутнефтегаз, которые владеют банками, негосударственными пенсионными фондами и страховыми компаниями. Финансовые организации только этих трёх компаний занимают 8% активов банковской системы России и 8% пенсионных накоплений. Можно привести пример Почта-банка (совместное предприятие почты России и ВТБ), структур холдинга ОНЭКСИМ с Ренесанс-Капиталом и Ренесанс-Кредитом и целого ряда других. Кроме того, многочисленные банкротства банковских учреждений в России по причине кредитования рискованных проектов их владельцев или менеджеров (Банк Москвы, Банк Пересвет, Татфондбанк, банк Открытие – лишь некоторые примеры) не позволяют говорить о независимости и «полном аутсорсинге» финансовой системы.

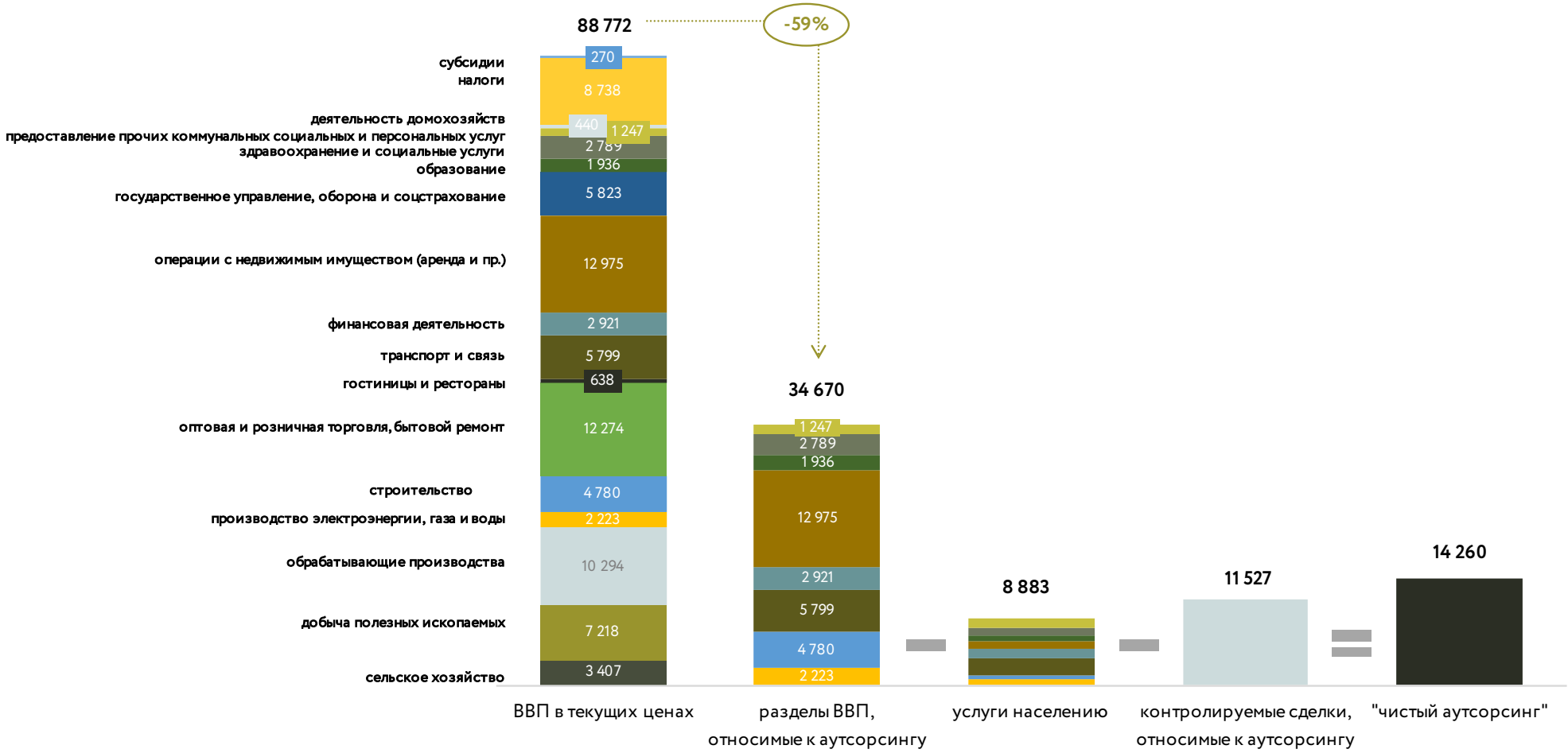


Рисунок 50. Архитектура вычисления доли аутсорсинга в ВВП страны. Составлено автором.

Энергетику и ЖКХ также нельзя полностью отнести к аутсорсинговым видам деятельности – в России, как отмечено в Главе 2, около 6% генерации относится к собственной генерации промышленных потребителей. НЛМК, Сургутнефтегаз и Лукойл, например, сами обеспечивают себя электроэнергией на 60%, 46% и 21% соответственно. Норникель, Газпром, РЖД и Транснефть обладают собственными крупномасштабными электросетевыми компаниями.

Логистика также не является сферой с широким аутсорсингом. Свои логистические компании имеют Газпром, Роснефть, Лукойл, Евраз, Фосагро, Еврохим, СИБУР, Уралкалий, Магнит, X5 и многие другие предприятия.

Таковыми же являются примеры и в секторе информационных технологий: ИТ – Лукойл-информ, Сбертех, дочерние ИТ-предприятия Интер РАО, РусГидро, ФСК ЕЭС, Ростеха, Росатома, Транснефти и т. д.; образование – корпоративные университеты Сбербанка, РусГидро, Лукойла; медицина – дочерние структуры РЖД, Газпрома, Роатома, Роснефти и т. д.) и ряд других отраслей.

Таким образом, рынок «традиционных аутсорсинговых услуг» не так однороден, как может показаться на первый взгляд. Поэтому указанные выше отрасли можно полноправно включить в перечень аутсорсинговых, исключая из них объем контролируемых (внутригрупповых, инсорсинговых) операций.

Второй метод, который применяется для оценки уровня аутсорсинга в экономике, – это *метод отраслей экономики*. Исследовав рынок аутсорсинговых услуг в энергетике и нефтегазовой отрасли – отраслях заказчиках аутсорсинга, можно сопоставить обороты аутсорсинга и обороты всей нефтегазовой отрасли и отрасли электроэнергетики.

В ходе анализа рынка аутсорсинга в нефтегазовой отрасли в России в Главе 2, объём всех услуг (как инсорсинга, так и аутсорсинга) составил 4,2 трлн. рублей (см. Рисунок 51). По нашим расчётам, аутсорсинговыми компаниями выполняется 41% работ и услуг (около 1,7 трлн. рублей). На долю инсорсинга, соответственно, приходится 59% с объёмом 2,5 трлн.

В ходе анализа автор также построил прогноз развития рынка аутсорсинга в нефтегазовой отрасли. Не принимались в расчёт крайние (на практике не реализуемые) предположения вроде тех, что весь объём услуг перейдёт в аутсорсинг и нефтегазовые компании превратятся в подобие виртуальных организаций, на балансе которых останутся лишь запасы нефти и денежные потоки. Объективно полагаемое равновесие между аутсорсингом и собственными силами даёт нам возможность реалистично спрогнозировать рост рынка аутсорсинга до 2,5 трлн. рублей в ближайшие годы (с учётом умеренных темпов роста экономики страны, см. Рисунок 51).

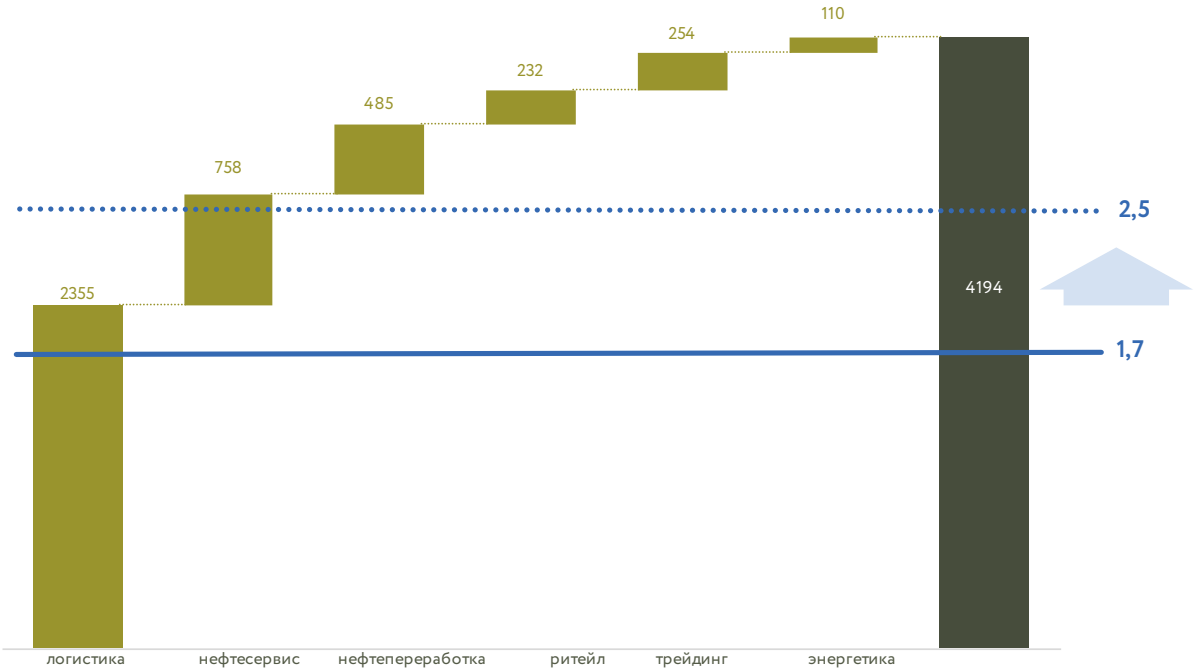


Рисунок 51. Объём услуг (аутсорсинга и инсорсинга) в нефтегазовой отрасли (в млрд. рублей). Составлено автором по различным источникам.

Автором также рассчитана перспектива роста распределённой генерации в электроэнергетике. Средние эксплуатационные показатели российской энергетики уже сейчас указывают, что этот рынок составляет от 60 до 150 млрд. рублей. К 2035 году с учётом прогнозной инфляции эта цифра может составить более 1 трлн. рублей (550–1260 млрд.) (см. Рисунок 52).

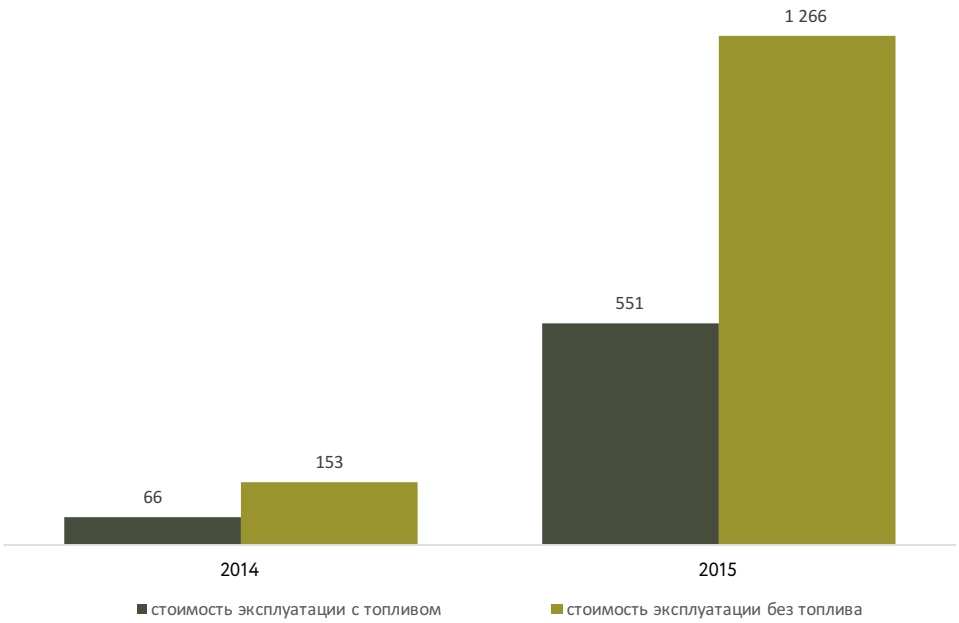


Рисунок 52. Стоимость эксплуатации распределённой генерации в млрд рублей. Расчитано автором с учётом инфляции, прогноза роста распределённой генерации, средних эксплуатационных затрат по отрасли.

Вместе с тем эти расчёты касаются в первую очередь объёмов инсорсингового рынка в электроэнергетике. Чтобы определить величину аутсорсинга из исследованных областей необходимо взять оборот аутсорсинга в электроэнергетике, который изложен в Главе 3 настоящего исследования. В электроэнергетике обороты аутсорсинга составляют около 621 млрд. рублей (см. Рисунок 53).

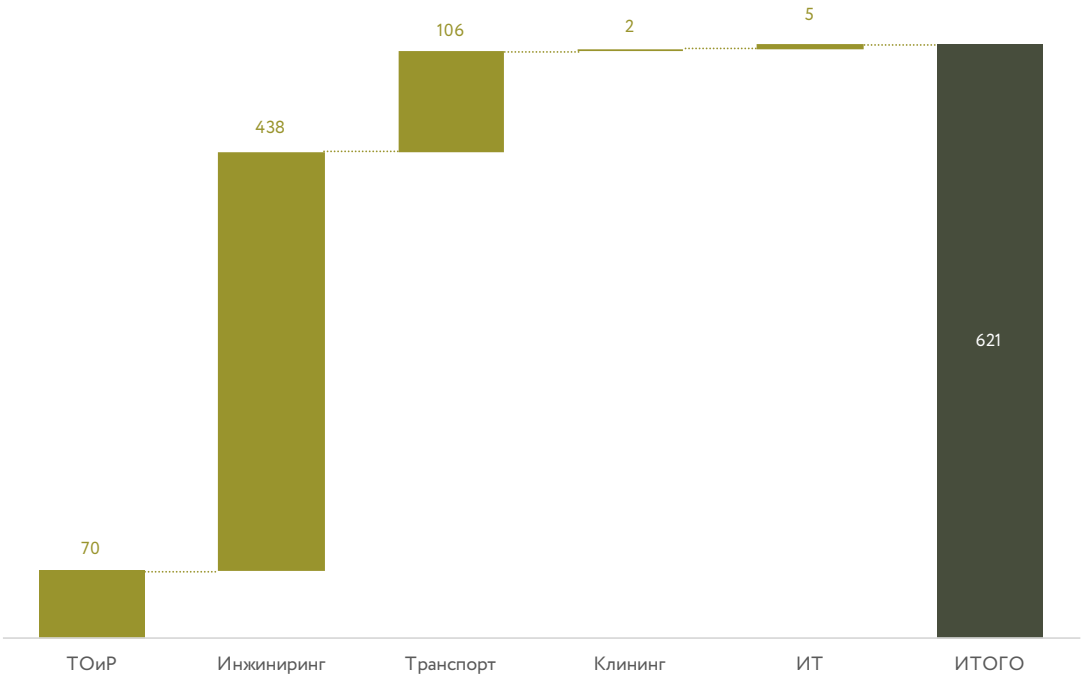


Рисунок 53. Объёмы аутсорсинга в электроэнергетике (в млрд. рублей). Составлено автором по различным источникам.

При общих оборотах отрасли в 5,3 трлн. рублей 621 млрд равен 11,7%.

Учитывая, что нефтегазовая отрасль и отрасль электроэнергетики, по данным Росстата, в ВВП страны занимают более 10% (по данным консалтинговой компании McKinsey&Company более 30%), это даёт нам достаточную статистическую выборку, чтобы по среднему арифметическому показателю определить долю аутсорсинга в 14,4%.

Обобщенные данные представлены в таблице 3.

Таблица 3. Доля оборотов аутсорсинга в общем обороте компаний в нефтегазовой отрасли и электроэнергетике. Составлено автором.

Нефтегазовая отрасль	2015
Доля добывающих отраслей в ВВП	7 218
Оборот добывающих отраслей в ВВП	11 339
Оборот топливно-энергетических добывающих отраслей	9 991
Оборот услуг аутсорсинга в нефтегазовой отрасли	1 702
Доля	**17%**
Электроэнергетика	**2015**
Доля электроэнергетики в ВВП	2 803
Оборот электроэнергетики в ВВП	5 293
Оборот услуг аутсорсинга в нефтегазовой отрасли	621
Доля	**11,7%**

Третий метод, который используется в настоящем исследовании, – это так называемый «*метод аутсорсинга*», то есть охват отраслей, традиционно являющихся поставщиками аутсорсинговых услуг, а именно исследованных в Главе 3 логистики и информационных технологий.

Статистические данные не дают представления об уровне логистических издержек в российской экономике. Определить их точно не представляется возможным, так как большая часть логистических операций (64–68%) выполняется компаниями самостоятельно, часть – передаётся сторонним логистическим и транспортным компаниям, а некоторая часть вовсе не учитывается с позиций их транспортных издержек.

Согласно исследованию Armstrong & Associates Inc., Россия входит в число стран с высокими логистическими издержками. В нашей стране они составляют 19% ВВП (см. Рисунок 54), тогда как в Китае они равны 18,0%, в Бразилии и Индии – 11–13% [Российский рынок транспортно-логистических услуг…, 2017]. В Европе в среднем уровень логистических издержек от ВВП составляет около 11,7% [Проценко О. и др., 2012, с. 17]. При этом уровень издержек совсем не зависит от уровня развития страны: в Германии он составляет 16,7%, в Великобритании – 11,3%, во Франции – 11,6% [Там же, с. 13].

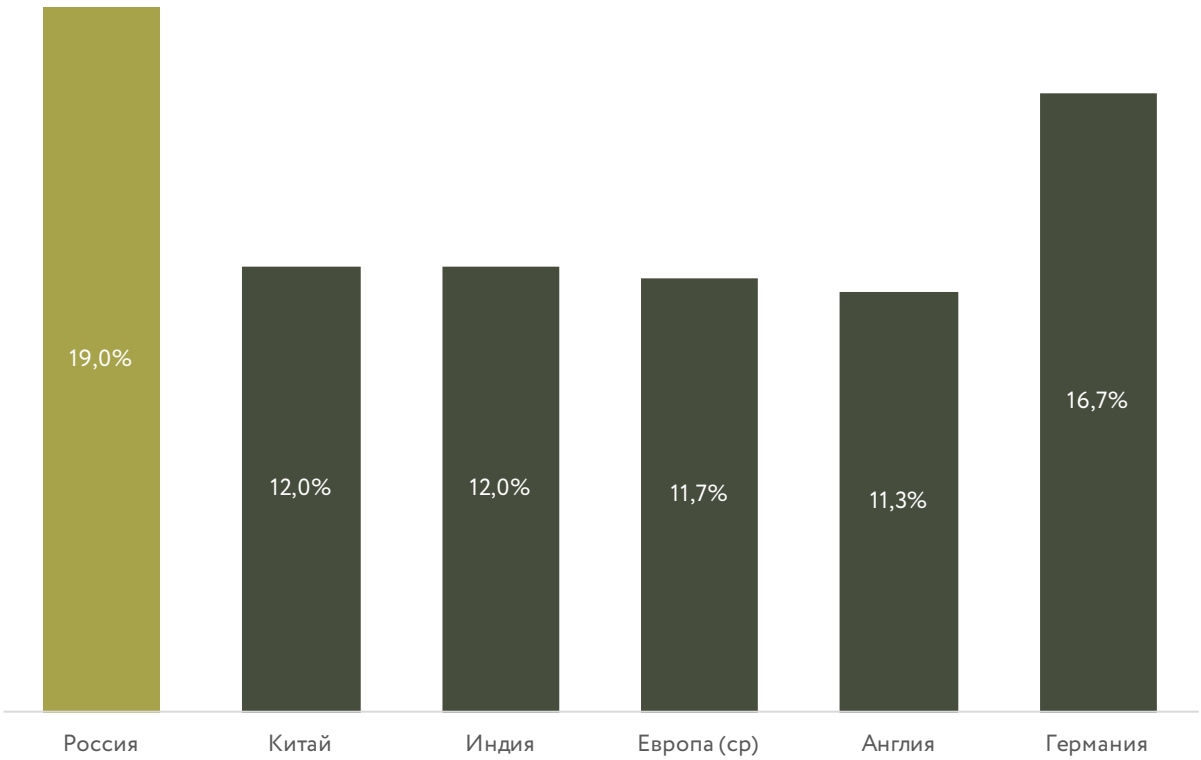


Рисунок 54. Доля логистических издержек в ВВП страны (%).
Источник [Проценко О. и др., 2012].

Валовый внутренний продукт в России в текущих ценах составил в 2015 году 88 трлн. рублей [Валовой внутренний продукт, 2016]. По паритету покупательной способности (ППС) российский ВВП составляет за 2014 год 3,4 трлн. долларов [World Bank, 2016]. Следовательно, при уровне логистических издержек в 19% ВВП и объёме транспортно-логистического рынка в 15% (данные РБК) от валового внутреннего продукта объём затрат российской экономики на логистику может составить 12 трлн. рублей, или 500 млрд. долларов (по ППС).

В развитых странах доля аутсорсинга логистических услуг, как отмечалось в предыдущем разделе, выросла за последние 10 лет до 81% в США и 63% в Европе. В России потенциальная доля услуг по логистике, передаваемая компаниями на аутсорсинг, составляет около 30% – РБК экспертно оценивает её на уровне 32%, City Express – 36% [Кичатов А., 2016]. Есть и более консервативные оценки: так The Boston Consulting Group (BCG) оценивает аутсорсинг на уровне 20% [см. Волков М., 2014].

Принимая для расчётов средний показатель экспертных оценок на уровне 30%, рассчитываем долю аутсорсинга на рынке транспортно-логистических в 3–4 трлн. рублей. Также сделано предположение, что если России для достижения уровня аутсорсинга в логистике в развитых странах (65%) потребуется столько же времени, сколько когда-то и им, то к 2020 году отечественный рынок получит объём около 6–8 трлн. рублей. Тестовым для гипотезы автора стал опрос участников рынка логистических услуг. Анализ их ответов на вопрос: «Сколько, по Вашей оценке, потребуется рынку логистического аутсорсинга лет, чтобы вырасти в 2 раза (имеется в виду годовой объём оборота на рынке в денежном выражении)?» – показал: с оптимизмом на быстрый рост сроком в 3–4 года смотрит не более 13% логистов; большинство же считает, что он возможен не ранее чем через 10 лет (см. Рисунок 55). Мнение экспертов даёт нам возможность двукратный рост рынка расположить на среднесрочном горизонте.

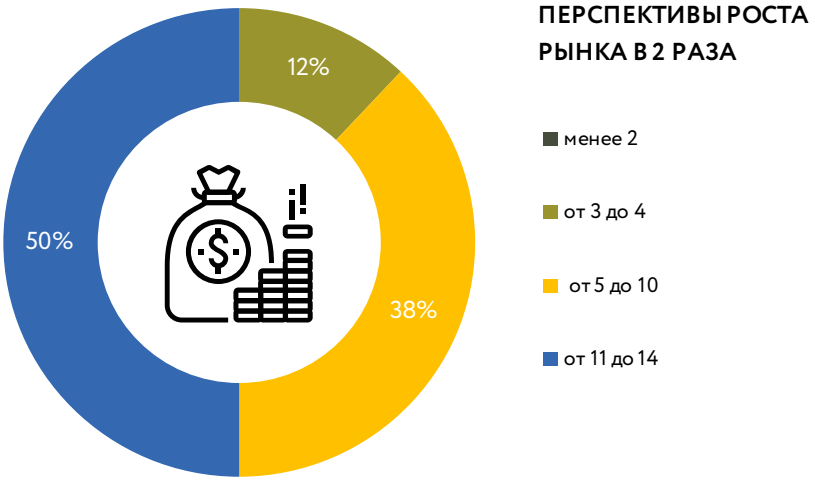


Рисунок 55. Перспективы роста рынка логистики.

Тот же подход используем для оценки рынка аутсорсинга информационных услуг. В настоящее время существует несколько оценок объёма ИТ-рынка в России: Минэкономразвития оценивает его в размере 800 млрд. рублей в год, а компания TAdviser – 1 трлн. рублей (см. Рисунок 56). Разница, очевидно, объясняется методологией расчёта, однако обе оценки дают представление об общих масштабах рынка.

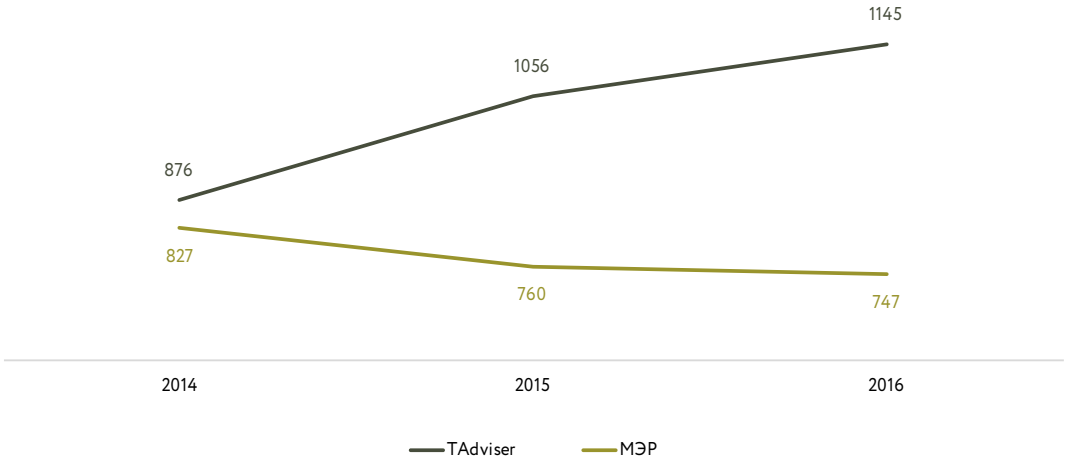


Рисунок 56. Различные оценки объёма ИТ-рынка в млрд. рублей. Составлено автором.

В состав указанного выше рынка входят продажи таких товаров, как лицензионное программное обеспечение компьютеров (так называемое «железо»), серверы и комплектующие. Напрямую эти объёмы к рынку аутсорсинга не относятся. Вместе с тем около трети рынка занимают именно услуги. Международная компания IDC, специализирующаяся на изучении

мирового рынка ИТ, оценивала его в 2016 году в 286 млрд. рублей. Основываясь на прогнозе IDC, доля аутсорсинга на рынке информационных технологий составила в России в 2015 году в районе 19% [Russia IT Services…, 2017]. Среднее значение доли аутсорсинга в отраслях ИТ и логистики (30%) дает нам долю в размере **24,5%** (см. Рисунок 57).

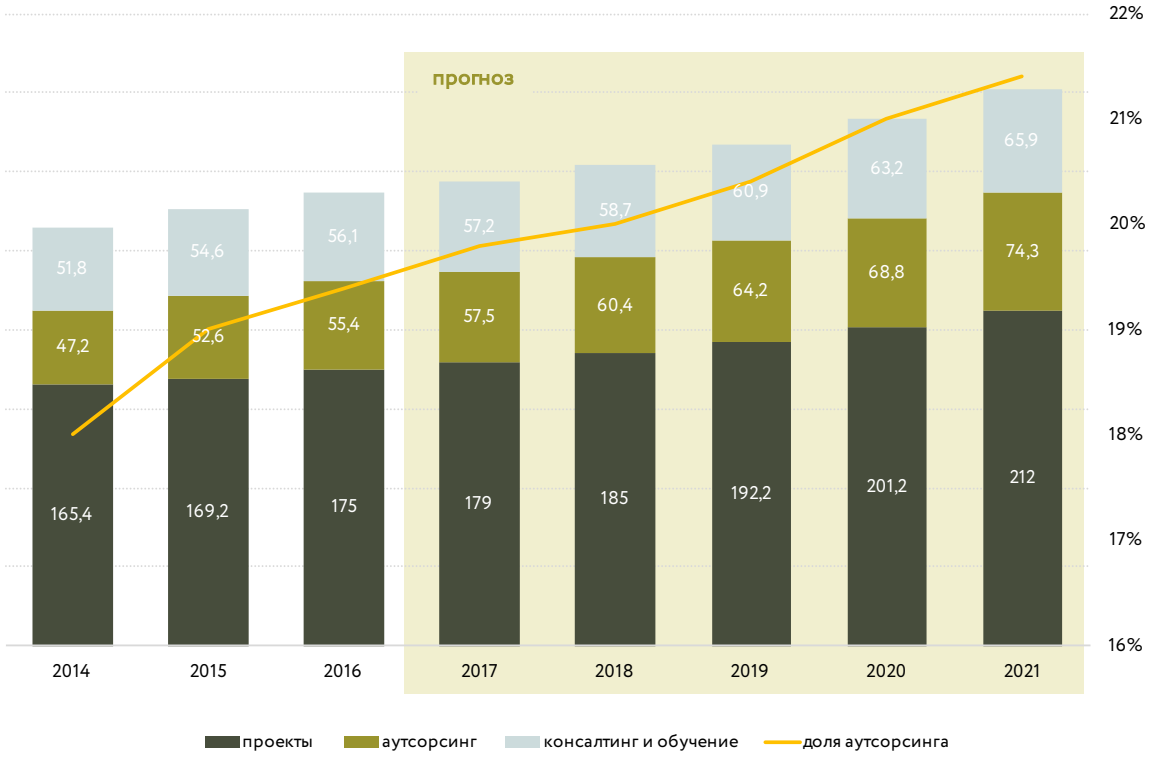


Рисунок 57. Объём и перспективы роста рынка ИТ-услуг (в млрд. рублей) и доля аутсорсинга (в %). Составлено автором по IDC.

Значения доли аутсорсинга, полученные тремя методами, отличаются, но дают соразмерные результаты (см. Таблицу 4).

Таблица 4. Сводные значения доли аутсорсинга в экономике, определённые различными методами. Составлено автором.

метод статистики	17,4%
метод отраслей экономики	14,4%
метод аутсорсинга	24,5%
среднее значение	**18,8%**

Различия в полученных данных могут объясняться, в частности, тем, что при использовании метода статистики работа осуществляется с большими «неочищенными» статистическими массивами данных по всей национальной экономике, где легко упустить детали. В случае же отраслей экономики даже самое внимательное исследование ограничено имеющейся в открытом доступе информацией. Исследователь не имеет возможности получить доступ к внутренним данным компаний, тем более, что многие компании не выделяют аутсорсинг в виде отдельных статей бизнес-планов или бюджетов. К тому же многие аутсорсинговые услуги построены по принципу «матрешки» – услуги, которые одна компания оказывает другой, могут состоять из многочисленных услуг сторонних предприятий (см. Рисунок 58). Здесь очень легко допустить неточность в расчётах и анализе.

Также не проводилось измерения удельного веса различных способов определения объемов аутсорсинга в ВВП, так как научно-обоснованное подтверждение различий в точности того или иного метода расчета удельного веса аутсорсинга в ВВП отсутствует.

Так, заказчик может приобрести логистическую услугу по модели аутсорсинга у стороннего провайдера. Провайдер, в свою очередь, не обладая всеми необходимыми ресурсами, сам закупает по модели аутсорсинга услуги склада, перевозок автомобильным и железнодорожным транспортом, морские перевозки и стивидорные услуги в порту. Так же компания, которая предоставляет основному провайдеру услуги в области железнодорожных перевозок, часть вагонов и полувагонов может брать в аренду по модели аутсорсинга ещё у 2 компаний, которое по отношению к заказчику будут являться суб-субподрядчиками. При этом вся совокупность описанных отношений, в том числе по суб- и суб-субподряду будет аутсорсингом (см. Рисунок 58).

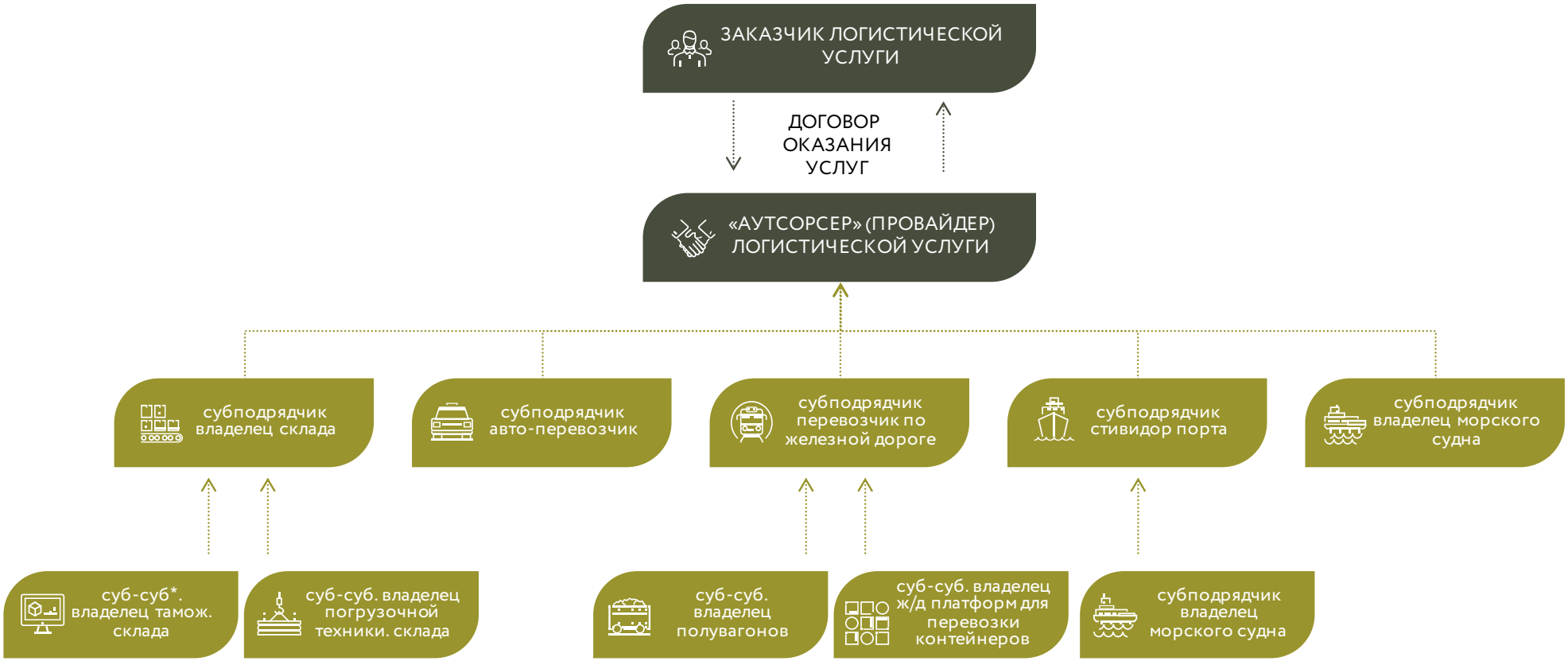


Рисунок 58. «Матрёшка» аутсорсинга. Схематичное изображение возможного набора подрядчиков и субподрядчиков на примере оказания комплексной логической услуги заказчику. Составлено автором.

Вместе с тем, 18,8% дают нам достоверный в известной мере показатель доли аутсорсинга в экономике России. В рамках ВВП она составляет 15,6 трлн. рублей, а в терминах оборотов компаний – 26,5 трлн. (Таблица 5).

Таблица 5. Доля аутсорсинга в экономике России (сводные данные). Составлено автором.

ВВП в рыночных ценах в 2015 году (млн. рублей)	83 233
Обороты компаний в рыночных ценах в 2015 году (млн. рублей)	141 547
Объем рынка аутсорсинга в показателях ВВП в 2015 году (млн. рублей)	**15 610**
Объем рынка аутсорсинга в оборотах компаний в 2015 году (млн. рублей)	**26 548**

Такие размеры рынка являются более чем достаточным обоснованием важности изучения аутсорсинга как экономического явления. Кроме того, величина аутсорсингового рынка ориентирует предпринимателей на то, что это одно из перспективнейших направлений развития предпринимательства в России. Однако ещё убедительным ориентиром предпринимателям должны стать темпы роста данного рынка.

Для расчётов темпов роста аутсорсинга применяется несколько подходов. Так, для нефтегазовой отрасли использованы прогнозные значения роста нефтегазового сервиса, которые, по оценкам экспертов, составляют около 5% [Российский рынок бурения скважин, 2015]. Для рынка электроэнергетики взяты средние значения предыдущих лет роста и предположение, что эти темпы сохранятся на текущем уровне 7–8%.

Для рынка ИТ-аутсорсинга использовалны прогнозы компании IDC (см. Рисунок 57), а для рынка логистики – результаты опроса логистических компаний и мнения экспертов. В результате выявлено, что темпы роста логистического аутсорсинга составили около 7%, ИТ-аутсорсинга – от 7,3%. Среднее результирующие этих оценок дает рост в 7% до 2024 года ежегодно.

При прогнозном росте реального ВВП России в 2% доля и росте доли аутсорсинга в 7% в терминах реального ВВП доля аутсорсинга может вырасти с

нынешних 18,8% до 23,9% к 2021 году (см. Рисунок 59). При этом при дальнейшем прогнозировании паритет (50%) достигается в 2036 году.

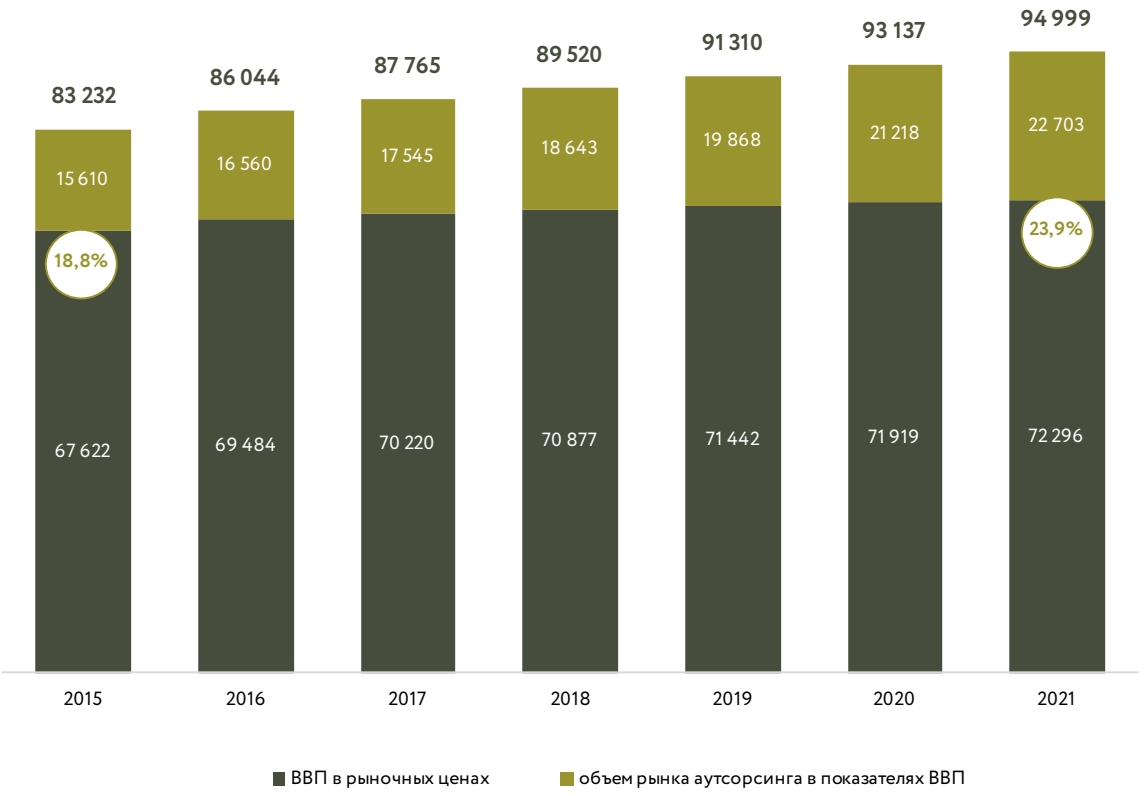


Рисунок 59. Прогноз роста величины и доли аутсорсинга в ВВП. Составлено автором.

Вместе с тем, если взять за основу расчетов не реальный, а номинальный размер ВВП, рассчитанный на основании прогнозов Минэкономразвития и Oxford Economics [Прогноз социально-экономического …, 2018], то получим не рост, а незначительное снижение объемов аутсорсинга, так как CAGR[23] ВВП до 2024 года составляет 6,3% против принятых в качестве темпов роста аутсорсинга 6,2%[24] (см. Рисунок 60). В такой ситуации к 2036 году возможно достижение доли аутсорсинга в ВВП не более 25% (CAGR до 2040 года – 4,3% и 6,2% соответственно).

[23] Compound annual growth rate – совокупный среднегодовой темп роста

[24] 6,2% получено после пересчета 7% по формуле CAGR.

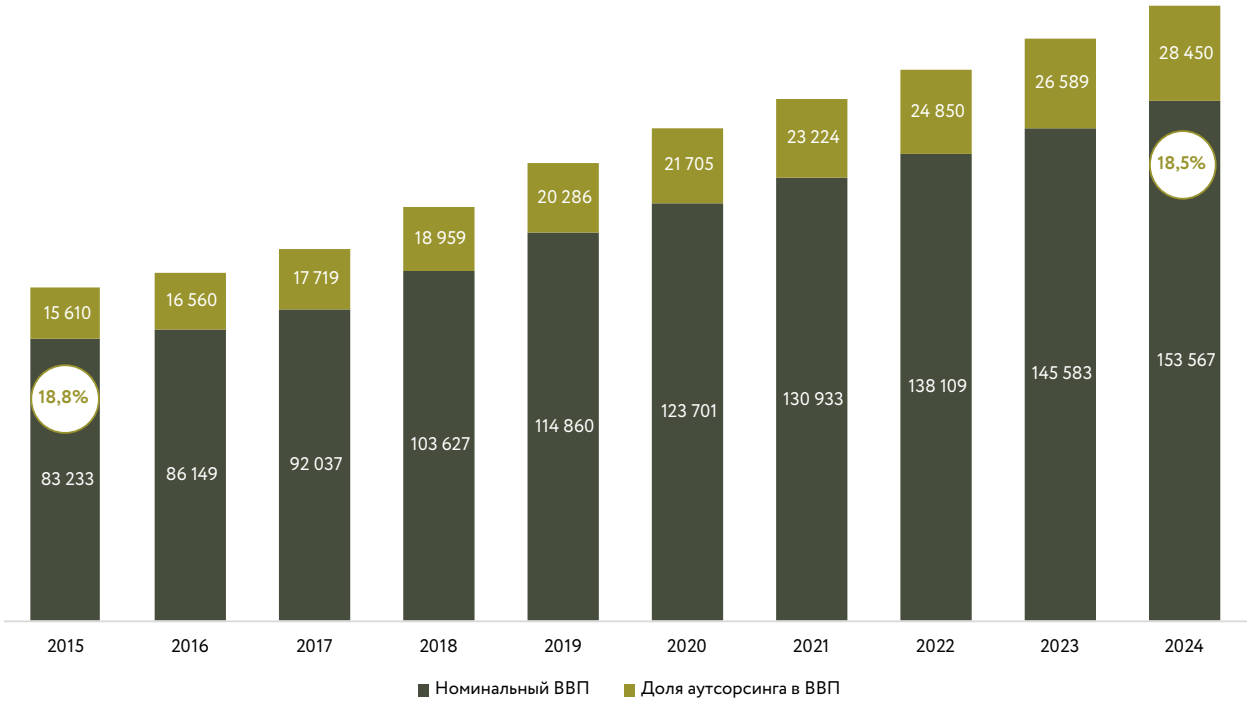


Рисунок 60. Прогноз роста доли аутсорсинга в ВВП при CAGR номинального ВВП в 6,3%. Составлено автором.

Таким образом возможны различные сценарии роста доли аутсорсинга. В пессимистичном сценарии можно ожидать стагнации этого значения на уровне 18,8-18,5% до 2024 года с ростом до 25% к 2036 году. При оптимистичном – роста доли до 23,9% к 2021 и до 50% к 2036 году.

Как отмечалось, доля аутсорсинга в экономике – крайне важный показатель, который, напрямую связан с её конкурентоспособностью. Так, исследуя по заказу Агентства стратегических инициатив уровень конкурентоспособности России, Майкл Портер отмечал низкий по сравнению с другими странами уровень развития аутсорсинга и квалифицировал его как одно из серьёзных слабых мест российской экономики [Портер М. и др., 2007]. В отчёте Портер отмечает, что изобилие ресурсов в России скорее препятствует развитию конкурентоспособности и созданию благосостояния, так как стабильный приток денежных средств от нефти и газа порождает рост потребительского импорта и ликвидирует стимулы развития конкурентоспособных производств (т.н. «голландская болезнь»). В соотношении

с правильной макроэкономикой политикой России, микроэкономическая политика страны (к которой М. Портер относит и стимулирование аутсорсинга) имеет серьёзные изъяны, в частности то, что государство стремится быть не только регулятором, но и участником рынка.

Он отмечает тяжелое наследие советской экономики, которая была (и что оставила в наследство нынешней экономике) «ориентирована на политические решения, а не на экономическую эффективность. Компании появились в местах, выбранных из соображений политики и безопасности, а не экономико-географической эффективности. Подразделения компаний зачастую были слишком велики с точки зрения производственных мощностей на данной стадии цепочки стоимости, но слишком малы с точки зрения присутствия и потребностей для цепочек стоимости. Кроме того, было трудно внедрять конкуренцию в систему, основанную на монополиях» [Там же, с. 38–39]. В продолжение критики советского наследия, Портер отмечает, что «мощность предприятий была призвана обслуживать закрытый рынок, при этом зачастую поддерживалось преувеличенное представление о возможной экономии на масштабе в результате роста производства. Действительно, экономия на масштабе была преобладающим инструментом повышения эффективности, при этом товарные и технологические инновации практически прекратились из-за контроля монополий. Компании были вертикально интегрированы во вспомогательные виды деятельности вместо передачи такой деятельности на аутсорсинг или перепоручения местным корпоративным сетям» [Там же, с. 64]. «Не устранил эти структурные искажения» и процесс приватизации в России, а в некотором роде даже усилив их [Там же].

Портер критикует российское правительство за то, что оно пошло по пути создания национальных «чемпионов» (госкорпорации типа Ростеха, Роснано, ОАК, Интер РАО, Роснефти, Газпрома и т. д.), представляющих собой «клонов» советских вертикально-интегрированных монстров, само существование которых препятствует развитию конкуренции. Это же, по его исследователя, препятствует развитию в отечественной экономике аутсорсинга: «Ни в России,

ни за её пределами нет никаких свидетельств того, что национальные «чемпионы» имеют успех и что такая политика будет способствовать конкуренции, созданию новых бизнесов или стимулированию инноваций. Отношение российской политики к конкуренции ограничит участие страны в мировой экономике. России будет всё сложнее экспортировать что-то, кроме природных ресурсов и сырьевых товаров» – заключает М. Портер он [Там же, с. 59–60].

Привлечение крупными предприятиями специализированных организаций для выполнения определённых работ (аутсорсинг) Портер выводит как одну из рекомендаций развития конкурентоспособности российской экономики: «Требуется создать программу для поддержки аутсорсинга вспомогательных видов деятельности со стороны лидирующих в данный момент фирм. Важным практическим шагом в направлении обеспечения становления более сильных кластеров была бы программа поддержки выделения вспомогательных служб больших организаций в самостоятельные предприятия. Это позволило бы повысить производительность, уменьшить доминирующую роль унаследованных промышленных объединений как региональных работодателей, которые слишком велики, чтобы обанкротиться, и предоставить работникам из их нынешнего штата возможность заняться предпринимательской деятельностью» [Там же, с. 88–89]. К сожалению, предложения Портера вызвали недовольство правительства, хотя министр экономического развития России Герман Греф утверждал, что к советам одного из ведущих мировых экспертов по вопросам конкурентоспособности экономики стоит прислушаться [Шаповалов А. и др., 2006]. Если бы к советам М. Портера прислушались, то, возможно, удалось снизить негативное влияние экономического кризиса 2014–2016 годов. Но наступивший структурный кризис полностью подтвердил прогноз М. Портера негативного сценария эксплуатации сырьевой ренты.

Прямое сравнение с долей аутсорсинга в других экономиках не представляется возможным, так как потребовало бы проведение аналогичного исследования в отношении экономик различных стран, что не является

предметом настоящего исследования. Вместе с тем можно провести косвенные расчеты через ряд других факторов, которые, согласно предложенной методологии «пяти сил», влияют на развитие сорсинга.

Таким показателем является, в первую очередь, по причинам, описанным ранее, доля услуг в составе ВВП. Кроме того, значимым показателем также представляется доля «теневой экономики» в составе ВВП. Этот показатель, помимо прочего, свидетельствует об уровне институциональных пустот в экономике и о силе государственных институтов. Чем слабее институты, тем больше компании и граждане стараются обходить существующие правила и нормы, что рассмотрено ранее на примере криминалитета 1990-х годов. Еще одним значимым показателем является размер компаний в экономике. Чем больше в экономике крупных компаний, тем более неравными становятся отношения между сорсинговыми партнерами с точки зрения переговорной силы и теории игр. Кроме того, размер фирм (в терминах занятого в них персонала) напрямую свидетельствует об их «границах» в национальных экономиках.

Источником данных, в этом случае, выбрана статистика по доле сектора услуг Всемирного банка, оценку доли теневой экономики Всемирного банка и исследование о доле трудового населения стран, занятых на работе в крупных компаниях (250 и более работников), Организации экономического сотрудничества и развития (OECD) [Medina L. et al., 2018; Entrepreneurship at a Glance, 2016]. В расчетах использовались данные за 2015 год.

Так же в расчетах используется гипотеза, что доля аутсорсинга прямо пропорциональна размеру сектора услуг в ВВП, и обратно пропорциональна доле теневой экономики и размеру фирм («границе фирм»).

При построении модели веса 3 перечисленных выше факторов «калибровались» на значения доли аутсорсинга в России в размере 18,8% в 2015 году. Также модель «калибровалась» на долю аутсорсинга в США в размере 50%, так как такое значение в своих исследованиях указали авторитетные

американкаие экономисты - О. Уильямсон и А. Малани [World Bank Open Data, 2017; Malani A., 2013; Williamson O.,2013][25].

Международное сравнение, даже с учетом расчета доли аутсорсинга в других странах на основе «прокси» показателей, показывает отставание России не только от группы развитых, но и от группы развивающихся стран, используемых в качестве репрезентативной выборки при анализе «институциональных пустот» в 1 Главе настоящего исследования. С 18,8% Россия отстаёт от средних значений не только развитых (44%), но и развивающихся государств (25%) (см. Рисунок 61).

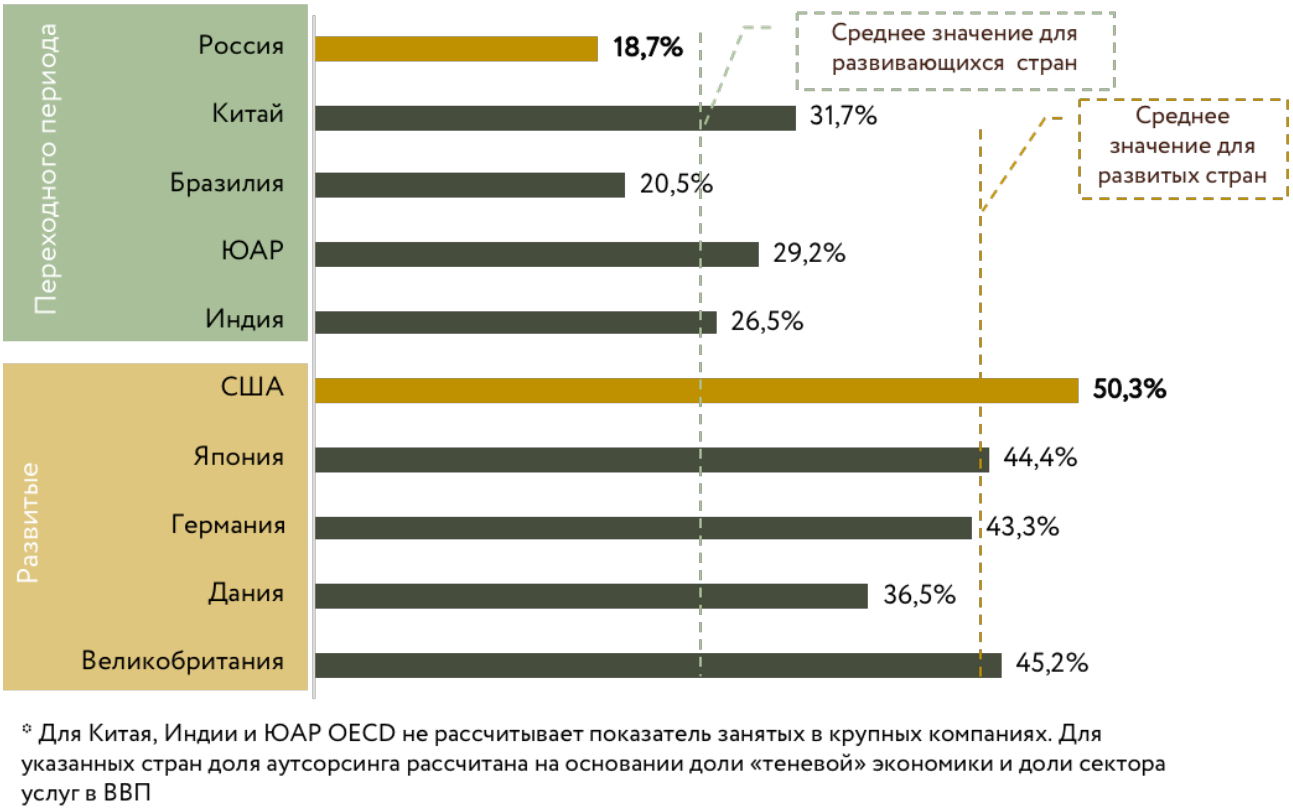


Рисунок 61. Сравнение доли аутсрсинга в экономике выбранных развивающихся и развитых стран. Составлено автором по [World Bank Open Data, 2017; Malani A., 2013; Williamson O.,2013].

[25] Для построения модели использована степенная функция вида Y = A*(X1^B1)*(X2^B2)...., которая при логарифмировании становится линейной вида: lnY = lnA+B1*ln(X1) + B2*ln(X2).... В результате «калибровки» были получены следующие показатели чувствительности факторов модели: доля сектора услуг - 2,5, доля теневой экономики 1,5, доля крупных компаний -0,1, калибровочная константа -1,6.

Такой показатель свидетельствует о значительной ограниченности сорсингового выбора для фирм в российской экономике. Значение в 1/5 говорит о том, что в среднем аутсорсинг как сорсинговую опцию, менеджер и предприниматель выбирает менее чем в 20% случаев.

Во-первых, 18,8% создают общую атмосферу стремления к расширению границ фирмы, так как так поступают другие компании, менеджеры и предприниматели. Этот психологический эффект подобен тому, который проявляется в ситуации кризиса, когда общее негативное настроение на рынке приводит к сокращению закупок, продаж, инвестиций в расширение мощностей и т.д., порождая нисходящий тренд.

Во-вторых, 18,8% не позволяют получить экономические выгоды от аутсорсинга или других форм сорсинга (совместных предприятий, различных форм контрактных договоренностей без взаимного участия в капитале и т.д.), которыми могут в больше степени пользоваться компании других стран.

В-третьих, 18,8% не дают российским предприятиям достаточного опыта и практики в использовании аутсорсинга и приобретении элемента цепочки добавленной стоимости как услуги. В том числе поэтому российские производители и торговые сети сталкиваются со сложностями масштабирования за пределами страны, где условия ведения бизнеса отличаются от российского рынка. Кроме того, реплицировать все элементы цепочки добавленной стоимости, которые российские фирмы создали в России, за рубежом сложно и дорого (речь идет, например, о транспортном парке и складских комплексах ритейлеров). Это в конечном итоге снижает их конкурентоспособность в сравнении в иностранными компаниями, имеющими больший опыт в использовании аутсорсинговых практик и способных быстрее адаптироваться на новом рынке.

В-четвертых, расширенные границы фирм сдерживают развитие малого и среднего предпринимательства в России, которое зачастую и существует в виде небольших компаний, специализирующихся на различных аутсорсинговых операциях в рамках сервисной модели. Действительно, по данным ЦСР вклад

малых и средних предприятий в ВВП России составляет 20% против 50–60% в Европе. Доля занятости – 27% против 60–70% в Европе и 80–90% в Азии. При этом только 6% россиян являются владельцами нового бизнеса, а открыть дело в течение 3 лет планируют только 2,1% [Кудрин А., 2018].

Это еще раз подтверждает необходимость целенаправленной государственной политики по поощрению развития сорсинговых практик в российской экономике, а также по дальнейшему сокращению в ней государственного участия. Здесь автор вынужден согласиться со всеми тезисами М. Портера, указанными ранее.

В итоге заметим, что общий объём или доля аутсорсинга в структуре экономики не единственный, но без преувеличения один из наиболее существенных показателей, определяющих важность сорсинга как с точки зрения научных исследований, так и с точки зрения государственного регулирования (или дерегулирования), инвестирования предпринимательской активности и повышения конкурентоспособности и устойчивости российской экономики в целом.

2.4. Роль государственной политики в области сорсинга на уровне национальной экономики

Важность аутсорсинга и связь степени его развития с состоянием экономики России утверждается не только в ряде экономических теорий, но и находит подтверждение ещё в одном важном практическом аспекте, попытку проанализировать который ставит целью настоящее исследование. Данный аспект заключается в возможности усиления позиций целого государства – России – как аутсорсингового провайдера.

Российская Федерация в силу географических особенностей является аутсорсером логистических услуг. Соединяя Восток и Запад евразийского континента, Россия предоставляет свою территорию для транзита иностранных грузов и товаров. Однако данный статус не эксклюзивен – многие государства

мира разработали эффективные национальные аутсорсинговые стратегии. Так, Китай стал крупнейшим офшорным заводом для американских, европейских и японских компаний, чему способствовала государственная политика урбанизации населения (миграции рабочей силы в города – индустриальные центры), создание технопарков и развитие инфраструктуры. Индия в качестве национальной аутсорсинговой стратегии избрала информационные технологии и сервис для телекоммуникационных фирм. Сотни тысяч её программистов обслуживают множество западных ИТ-компаний. Как неоднократно отмечалось ранее, что Индия стала и своеобразным колл-центром для компаний англоговорящих стран. Этому способствует целенаправленная государственная политика в области развития образования в соответствующих сферах, создания налоговых и иных льгот для работы аутсорсинговых компаний. Также Индия, хотя сама и не добывает алмазы, фактически превратилась в мировой центр их огранки благодаря целенаправленной государственной поддержке и льготному кредитованию.

Некоторые государства – налоговые гавани для международного капитала – стали своего рода аутсорсерами для регистрации офшорных компаний: Кипр, Британские виргинские острова и т. д. Даже в США отдельные штаты предоставляют аналогичный режим регистрации и ведения бизнеса компаний. Уникальность, например, Сингапура ещё и в том, что это страна, эффективно использующая своё географическое положение и превратившаяся в город-порт для транзитных грузов, следующих через Малаккский пролив, и локальный авиационный хаб Юго-Восточной Азии. На этой благодатной почве вырос и значительный сингапурский рынок туристических услуг.

Анализ возможностей российской экономики в сфере международного логистического аутсорсинга важен также потому, что именно «международно-торгуемые» сектора, как отмечено выше, имеют наибольший потенциал роста как на внешних рынках, так и на внутреннем.

Статистика говорит о том, что доля услуг во внешней торговле России довольно велика. В 2015 году оборот услуг составил 140 млрд. долларов, и вырос

до 21,0% от общего внешнего оборота товаров и услуг (666 млрд. долларов) по сравнению с 19,1% в 2013 году. При этом транспортные услуги являются крупнейшей статьей экспорта услуг России с долей в 32,5% (рост с 29,6% в 2013 году – см. Рисунок 62) [Фирайчук А., 2016]. По объёму экспорта транспортных услуг наша страна превосходит Китай (35,6 млрд. долларов в 2013 г.), Канаду (13,5 млрд.) и находится на уровне США (78,9 млрд.) [Транспорт. Транспортное пространство России, 2014].

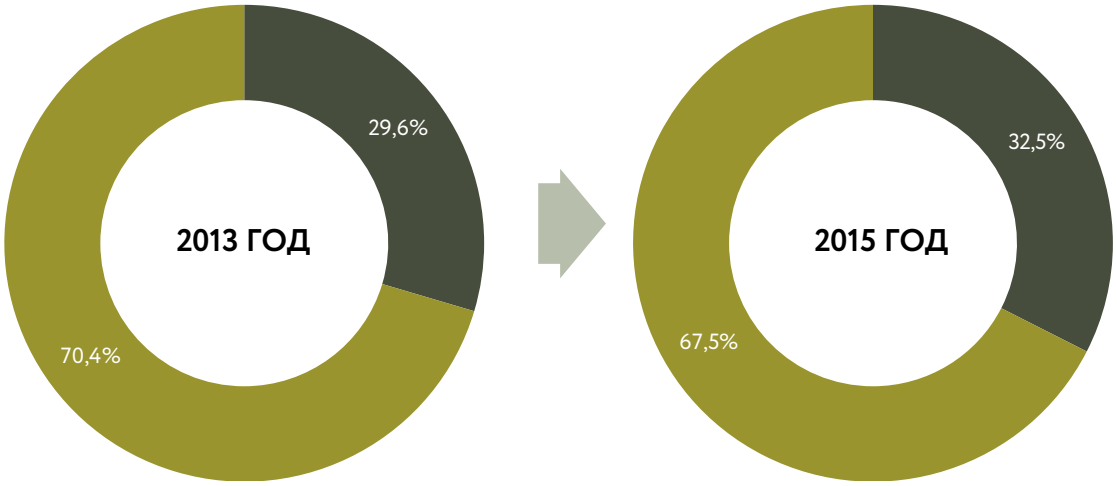


Рисунок 62. Доля экспорта транспортных услуг в общем объёме экспорта РФ. Составлено автором по [Фирайчук А., 2016].

Вместе с тем различные виды транспорта играют разную роль в транзитных потоках сопредельных государств. Так, трубопроводный транспорт, один из наиболее развитых в России, практически не используется для транзита товаров третьих стран.

В случае с газопроводным транспортом можно привести два примера. Во-первых, это поставки среднеазиатского газа через трубопроводную систему Газпрома. В 2000-х годах Газпром практически монополизировал поставку газа из Средней Азии через территорию России, подписав договоры и создав совместные предприятия с Казахстаном, Туркменией и Узбекистаном. Этот газ может напрямую не идти на экспорт в третьи страны, но он позволяет Газпрому замещать поставки собственного газа на внутренний рынок среднеазиатским и поставлять высвободившиеся объёмы на экспорт.

По информации монополии, в 2014 году она приобрела около 30 млрд. куб. м среднеазиатского газа, в том числе 11 млрд. куб. м в Туркменистане, 7,4 млрд куб. м в Узбекистане и 11 млрд. куб. м в Казахстане. С 2011 года идут закупки азербайджанского газа, однако их объёмы незначительны [Многополярная энергия…, 2015]. Однако стратегия Газпрома в вопросе закупки (своп-транзита) газа из Средней Азии не отличается последовательностью. Так ввиду изменения экономической ситуации в 2014 году Газпром резко сократил объём закупок в Туркмении, вступил в жёсткий коммерческий спор и в 2016 году пошёл на беспрецедентный шаг – расторг долгосрочный контракт на поставку туркменского газа. Мораторий на закупку может продлиться до 2018 года [Барсуков Ю., 2016]. Непростые переговоры ведутся и с другими среднеазиатскими странами.

Другой пример касается использования транзитного потенциала соседней страны – Украины. История прекращения транзита российского газа через Украину широко известна. Важно проанализировать причины такой ситуации. Как представляется, главная причина – в монопольном сочетании добычи и транспортировки ресурсов. Именно она во многом мешает роли нашей страны как аутсорсера логистической газопроводной инфраструктуры. Независимой транспортной системе было бы безразлично, чей газ транспортировать – среднеазиатский или российский. Утратив доверие к аутсорсинговому партнёру по транспортировке газа (фактор доверия модели «пяти сил сорсинга»), государства Средней Азии построили самостоятельные пути поставок газа на внешние рынки (Туркменистан – в Китай и на Каспий, Казахстан – в Китай и т. д.). Это привело к снижению транзитного потенциала России.

Подрыв доверия к аутсорсинговому партнёру привёл также и к проблемам с западными партнерами. Им стало сложно доверять Газпрому ввиду непредсказуемости его акционера – государства (а, напомним, именно прозрачность и последовательность являются залогом доверия, согласно Р. Моргану и Ш. Ханту). Именно поэтому столько разногласий вызвал проект строительства газопровода «Южный поток» (практически закрытый), турецкого

«Голубого потока», нового «Северного потока-2». Это одна из причин, почему Европейская комиссия требует выделения транспортной составляющей Газпрома в Европе в соответствии с правилами «третьего энергопакета».

С учётом вышесказанного относительно стратегий транспортировки углеводородов в нашей стране, владение государством нефтяными трубопроводами, наоборот, является примером более сбалансированного подхода, способствующего развитию транзитного потенциала страны. В случае с нефтепроводами также существует монопольный транспортёр нефти – Транснефть. Однако ввиду того, что Транснефть не совмещает транспортировку нефти с её добычей, не известны случаи конфликтов при транспортировке нефти по трубопроводу через Россию. Разногласия могут возникать между поставщиками и потребителями. Но вопрос транспортировки нефти по нефтепроводам – практически никогда.

Ярким примером практически беспроблемного использования транзитного потенциала нашей страны в трубопроводном транспорте – работа Каспийского трубопроводного консорциума (КТК)[26], который соединяет месторождения нефти в Казахстане с российским черноморским побережьем (мощность 52 млн. тонн). То есть поставки нефти третьей страны идут через территорию России. В 2017 году КТК собирается увеличить прокачку нефти на 50% до 67 млн. тонн из-за начала добычи на казахстанском месторождении Кашган, а в будущем, увеличить поставки до 76 млн. тонн [Козлов Д., 2016].

Такую же роль играют трубопроводы из Туркмении и Казахстана которые соединяются с российской трубопроводной системой в районе Омска. Ещё один пример – нефтепровод Баку-Новороссийск (принадлежит Транснефти), который поставляет азербайджанскую нефть в один из крупнейших портов России для погрузки в танкеры.

---

[26] КТК владеет трубопроводом Тенгиз-Новороссийск длиной 1511 км, принадлежит группе профильных инвесторов: Транснефть (24%), КТК Компани (7%), Казахстан (20,75%), Chevron Caspian Pipeline Consortium Company (15%), LukArco B.V. (12,5%), Mobil Caspian Pipeline Company (7,5%), Rosneft–Shell Caspian Ventures Ltd (7,5%), BG Overseas Holding Ltd (2%), ENI International N.A. N.V. (2%) и Oryx Caspian Pipeline LLC (1,75%).

Резюмирование вышеприведенных примеров даёт понимание того, что: во-первых, использование логистической инфраструктуры доставки российских углеводородов в каких-либо целях, кроме экономических, снижает доверие к России как аутсорсеру, вызывает серьёзные возражения относительно инфраструктуры поставок и её развития; во-вторых, совмещение добычи и транспортировки со временем показывает свою неэффективность, что, в свою очередь, является подтверждением фактора конкурентных преимуществ модели «пяти сил сорсинга» – компании должны заниматься основной деятельностью (в данном случае имеется в виду добыча нефти и газа), передавая вспомогательную на аутсорсинг. Только выделенная самостоятельная инфраструктурная единица (газо- и нефтепровод) не вызывает вопросов ввиду прозрачности затрат и простоты экономических взаимоотношений (только плата за транспортировку). Независимая инфраструктура обусловит использование силы конкуренции между поставщиками в полной мере, что в результате приведёт к росту транзита углеводородов через территорию России.

Одним из подтверждений целесообразности разделения добычи и транспортировки является то, что длина магистральных газопроводов объединённого Газпрома за последние 10 лет выросла на 6%, а нефтепроводов Транснефти – компании с выделенной транспортной инфраструктурой – на 14%. Чем прозрачнее бизнес, чем более он сфокусирован на основной задаче, тем больших результатов он добивается в своём деле.

Российские железные дороги всегда были и остаются основной инфраструктуры российской транспортной системы. Их роль во внешнеторговой экономической деятельности России трудно переоценить – железная дорога в среднем на 50% работает на перевозку грузов за пределы нашей страны (см. Рисунок 63).

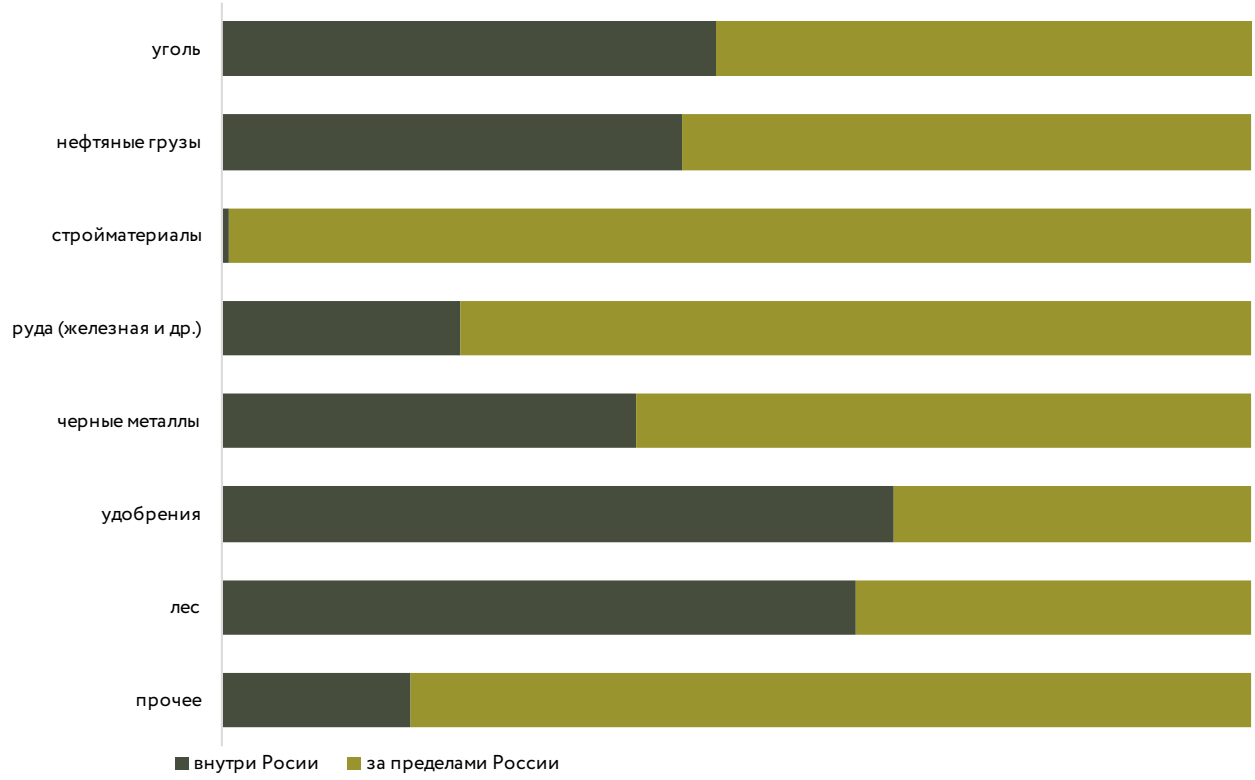


Рисунок 63. Железнодорожные перевозки за 2014 год (млн. т).
Составлено автором на основе данных ПАО «РЖД» [Годовой отчёт ПАО «РЖД» …, 2015].

Географическое расположение России вполне могло бы сделать российский рынок железнодорожных перевозок конкурентоспособным с точки зрения транзита и международных грузов. Более того, реализация транзитного потенциала России на базе интеграции железнодорожного транспорта в международные транспортные системы – одна из целей, зафиксированных в стратегии развития железнодорожного транспорта до 2030 года [О Стратегии развития железнодорожного транспорта…, 2011].

Для эффективного функционирования в России транзитных железнодорожных логистических коридоров необходимо, чтобы они соединили иностранных производителей и иностранных потребителей. Кроме того, железнодорожная инфраструктура должна эффективно конкурировать с морским фрахтом, который практически всегда дешевле.

Территория России географически соединяет «мировой завод» в лице Восточной Азии, в первую очередь Китай, а также экспортеров высокотехнологичных товаров – Японию и Южную Корею, и основного

потребителя этих товаров на континенте – страны Европы. Одним из вариантов доставки товаров из Восточной Азии в Европу через Россию является Транссиб и в меньшей степени Байкало-Амурская магистраль (в отличие от Транссиба электрифицирована наполовину и в значительной части однопутная).

Потенциально Россия могла бы рассчитывать на осуществление внушительной части перевозок между ЕС и Китаем, объём торговли между которыми в 2014 году составил около 600 млрд. долларов. Однако на практике большая часть грузов между Китаем и странами ЕС идёт морем – 92,2%. На железнодорожный и автотранспорт приходится 0,5% (0,8% по стоимости) и 3,4% соответственно. Причина – в жёсткой конкуренции сухопутного и морского транспорта. Некоторые расчёты показывают, что железная дорога выигрывает по времени доставки – от места погрузки в Восточной Азии до Роттердама или Гамбурга время в пути составляет около 25 дней против 40 дней морем. Железнодорожные поезда могут доставлять контейнеры от Тихого Океана до Западных границ России за 11 суток со скоростью 1000 км. в сутки [Перепелица О., 2013]. Согласно другим данным, доставка из Китая в ЕС в 2014 году морем была даже быстрее (18 дней), чем железнодорожная (20) или автодорожная (19) [Кадочников П. и др., 2016]. Проигрывает железная дорога и по стоимости – доставка одного 20-футового контейнера из Китая в ЕС стоит 4 тыс. долларов вместо 2 тыс. долларов морским путём. Однако железная дорога выигрывает в надёжности доставки, что может быть важно в доставке продукции с высокой добавленной стоимостью – основной в экспортных поставках из Юго-Восточной Азии в Европу.

Но несмотря на всю перспективность железнодорожных перевозок транзитных грузов, вследствие указанных причин, их объём, например, Транссибом составляет всего лишь 1 млн. тонн (данные за 2013 год [Транспорт. Транспортное пространство России, 2014]).

Помимо направления Восточная Азия – Европа (в Стратегии развития железнодорожного транспорта в РФ до 2030 года оно называется «Восток-Запад») существует ещё несколько перспективных направлений (см. Рисунок 64).

Коридор «Север – Юг» подразумевает соединение железных дорог России, Азербайджана и Ирана во избежание перевалки на Каспийском море, что позволит создать транспортный коридор между морскими портами Балтики и Персидского залива с подсоединением в перспективе Индии и Пакистана. В глобальном масштабе этот маршрут может составить конкуренцию Суэцкому каналу, так как позволяет доставить товары из Южной Азии в Европу на 20 дней

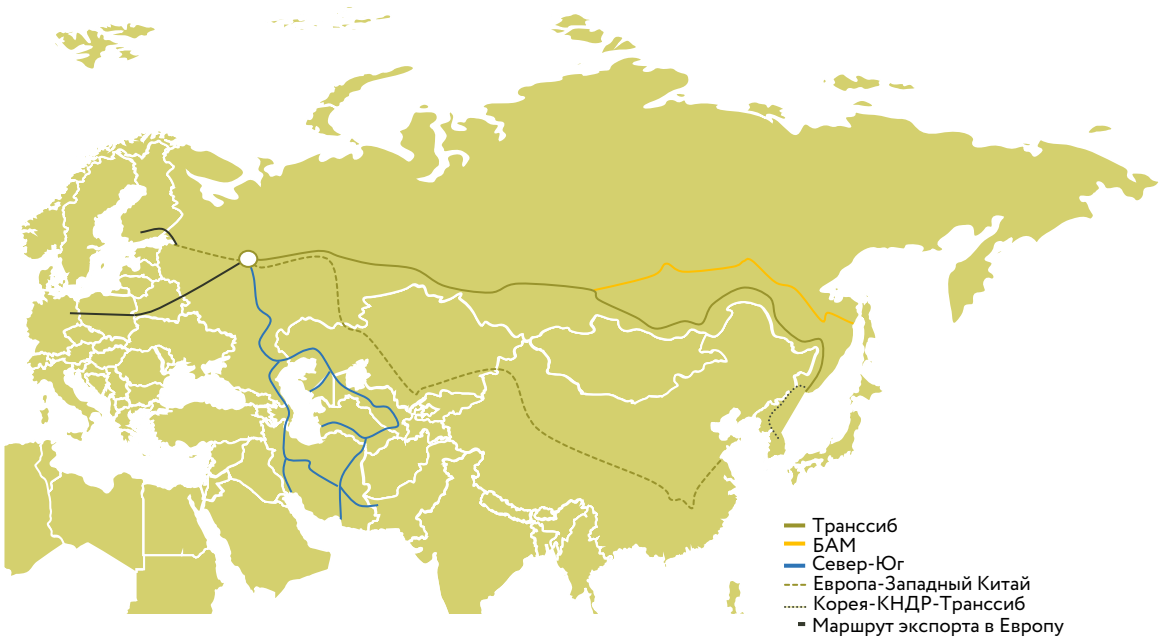


Рисунок 64. Варианты транзитных маршрутов грузов через территорию России железнодорожным транспортом. Составлено автором по [Кадочников П. и др., 2016].

быстрее. Тем более, что для его реализации остаётся достроить участок всего в 170 км. Вместе с тем реальность этого маршрута будет сильно зависеть от перспектив достижения договоренностей по снятию санкций, наложенных на Иран [27]. [Быковский А., 2016].

Существует также возможность реконструкции железной дороги КНДР и её соединения с железнодорожной системой Южной Кореи с выходом на Транссиб. Однако уверенности в осуществление этого проекта во многом

[27] Проект обсуждается уже 16 лет и на данный момент состоялся всего лишь один тестовый рейс [Быковский А., 2016].

мешает непредсказуемость политики Северной Кореи как международного экономического партнёра.

Важным представляется то, что в перечисленных выше случаях газопроводного транспорта, а также транзита через Иран и Северную Корею доверие является ключевым препятствием. Доверию способствует последовательность, открытость и предсказуемость поведения партнера (в данном случае страны). Непредсказуемость может привести к оппортунизму и, наоборот, вызывает опасение (по Р. Моргану и Ш. Ханту). Санкции при этом углубляют институциональные пустоты, ослабляя транзитный потенциал стран.

В том числе поэтому роль нашей страны как аутсорсера международной логистики по железной дороге сейчас минимальна – по ее территории перевозится всего 40 млн. тонн транзитных грузов в год (260 тысяч TEU[28] контейнеров). Динамика транзита при этом также нестабильна: с 2011 года его объём в тонно-километрах сократился с 51 до 48 млрд. т*км, а доля транзита в общих перевозках снизилась с 2,4% до 2,1% (см. Рисунок 65).

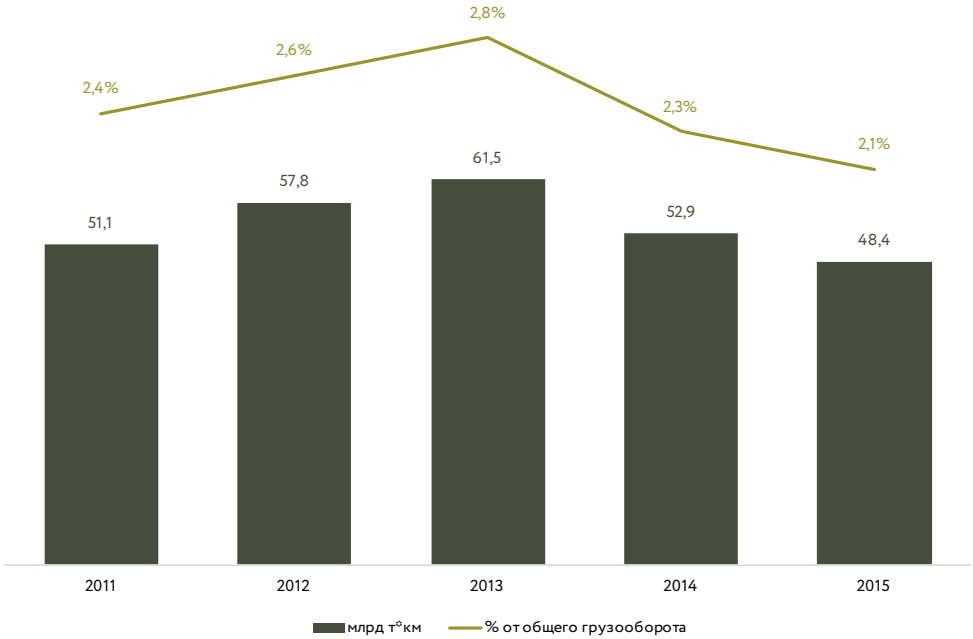


Рисунок 65. Объём международного транзита по ж/д. Источник [На пути изменений…, 2016].

[28] Эквивалент двадцатифутового контейнера (TEU – twenty-foot equivalent unit).

Стратегией развития железнодорожного транспорта предусмотрено увеличение к 2030 году этих показателей в несколько раз (до 81 млн. тонн и почти 2000 TEU) [О Стратегии развития…, 2011], однако этим планам мешает ряд структурных проблем. Во-первых, это, как уже отмечалось на примере трубопроводного транспорта, наличие монополиста, совмещающего функции производителя услуги и инфраструктурной организации – ПАО «РЖД». За прошедшие 20 лет была проведена глубокая реформа железнодорожной отрасли. Однако российская реформа не пошла по сценарию Северной Америки и Западной Европы – так называемому «жёсткому разделению вертикально интегрированных фирм», когда в руках государства и подконтрольного ему монополиста остаётся только инфраструктура, а мощности по перевозке, в том числе локомотивная тяга, переходят частным игрокам, имеющим равный доступ к инфраструктуре и конкурирующим между собой. По мнению ряда специалистов, именно этот вариант наиболее экономически эффективен и позволяет государству сосредоточиться на основной задаче – развитии железнодорожной инфраструктуры, в том числе для транзита грузов третьих стран [Питтман Р., 2013]. В этом варианте также видится целенаправленный передел «границ фирмы». Состоятельность такой стратегии подтверждает и недавняя практика: греческое правительство в ситуации экономического кризиса разделило инфраструктуру и перевозки на железной дороге страны и выставила компанию-перевозчика на торги [Веденеева А., 2016]. Именно такой формат реформы РЖД закладывался изначально в 2010 году, однако, к сожалению, до конца он не был реализован [Панченко А., 2011].

Сейчас РЖД по-прежнему крупнейший перевозчик грузов. Ему принадлежат Федеральная (Вторая) грузовая компания, РДЖ логистика, GEFCO, Трансконтейнер и, главное, почти вся локомотивная тяга (у РЖД более 20 тысяч локомотивов, тогда как у двух крупнейших частных игроков, УГМК и СУЭК, не более 200 у каждого) [Веденеева А. и др., 2016]. Совмещение функций владельца инфраструктуры и оператора подвижного состава приводит к тому, что РЖД постоянно пытается субсидировать хронически убыточный бизнес по

строительству, капитальному ремонту и поддержанию в рабочем состоянии железных дрог за счёт коммерческих видов деятельности (перевозки, логистика и локомотивная тяга). В этом же следует искать причину того, что проекты по развитию международных логистических перевозок пока остаются на бумаге. Так провозглашенный в 2013 году масштабный проект по созданию российско-белорусско-казахстанской Объединенной транспортно-логистической компании (ОЛТК), который должен был объединить перевозчиков трёх стран, не был реализован, хотя, согласно планам, к 2020 году объём его деятельности должен был превысить 4 млн. TEU, а объём инвестиций в развитие подвижного состава – 6 млрд. долларов [Челпанова М. и др., 2013]. В настоящий момент, однако, ведутся переговоры о целевой модели рынка (ЦМР) грузоперевозок до 2020 года, в которой предлагается ввести эксперименты с допуском локальных перевозчиков локомотивами, и отклоняется предложение монополии о возврате к модели «перевозчик с вагонами» [Скорлыгина Н. и др., 2016].

Во-вторых, и это следствие указанной выше причины совмещения коммерческих и инфраструктурных функций, эффективному функционированию России как логистического аутсорсера мешают «узкие места» на железной дороге. В настоящее время «узкие» с точки зрения пропускной способности места составляют около 14 тыс. км (16% от всей протяжённости железных дорог России), а на них приходится около 80% всего грузооборота [Ступин И., 2012]. Это также является подтверждением факта наличия институциональных пустот на рынке товаров (согласно Т. Ханна и К. Палепу) (см. Рисунок 18).

Таким образом, пока государство будет продолжать играть роль коммерческого оператора, оно не сможет сосредоточится на решении главного вопроса – развитии инфраструктуры. Кстати, в возможности сосредоточиться на главном заключается один из существенных положительных результатов аутсорсинга. Решение лежит в поле приватизационных процессов, которые в силу обоснованной ранее методологической схожести приватизации и

аутсорсинга, могут рассматриваться как своеобразный аутсорсинг для государства.

В-третьих, это доставшаяся нам исторически разница в ширине колеи (на постсоветском пространстве, в Финляндии и Монголии она составляет 1520 мм), тогда как в большинстве стран Европы и Китае 1435 мм. Следовательно, груз не может следовать без перевалки от места производства до места потребления, а перевалка значительно удорожает стоимость перевозки. Так созданный когда-то барьер для входа новых игроков (согласно М. Портеру) в результате привел к ограничениям развития транзитного потенциала.

В-четвертых, для эффективного функционирования России как аутсорсера транспортных коридоров необходимы усилия не только нашей страны, но и стран-соседей – Казахстана, Белоруссии, Польши или Украины. А отношения с западными партнерами далеко не всегда носят добрососедский доверительный характер (фактор доверия модели «пяти сил сорсинга»).

При этом, если Россия не будет достаточно активна в наращивании своего потенциала как логистического аутсорсера рынок могут занять конкуренты. Прежде всего, Казахстан, который довольно давно ведёт переговоры с Китаем, построил несколько международных железнодорожных переходов с этой страной. Доставка из северо-западных районов Китая через Казахстан в Европу гораздо короче и дешевле – до ЕС Китаю нужно будет пересечь всего две границы за счет существования единого рынка ЕАЭС[29] [Габуев А., 2016].

Это и Китай, который продвигает идею строительства инфраструктурного пояса шёлкового пути (часть экономического партнёрства шёлкового пути), для чего ведёт двусторонние переговоры с Белоруссией, Киргизией и Казахстаном. Пекин проектирует железнодорожный шёлковый путь от Гуанчжоу в обход России через Казахстан, Узбекистан, Туркменистан и Иран с выходом к Персидскому заливу, а затем, возможно, через территорию Турции в Западную Европу (см. Рисунок 66). При этом Китай хочет параллельно с медленным

[29] Евразийский экономический союз – региональная интеграционная группировка, в которую входят Армения, Беларусь, Казахстан, Киргизия и Россия.

Транссибом построить скоростные магистрали, оставляющие транзитный потенциал нашей страны далеко позади.

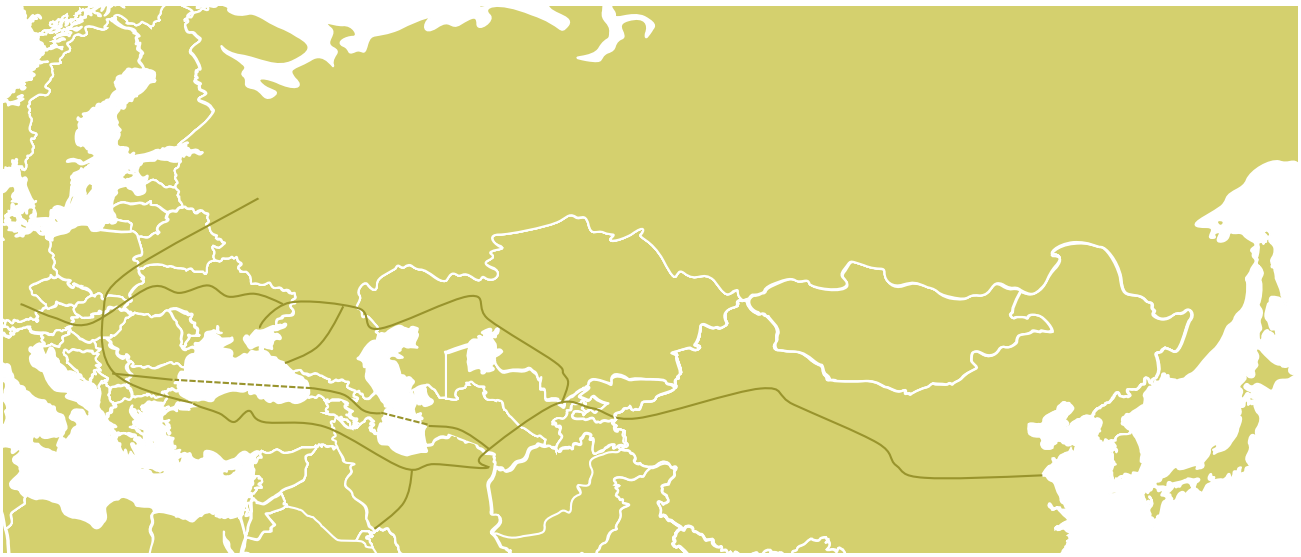


Рисунок 66. Альтернативные варианты транзитных железнодорожных путей через территорию России и в обход неё. Составлено автором по [Кадочников П. и др., 2016].

Таким образом, анализ состояния экспортного потенциала аутсорсинговых логистических услуг по железной дороге России показал следующее:

1) основной причиной недостаточной реализации потенциала российской экономики является наличие монополиста, совмещающего функции владельца инфраструктуры и производителя услуг;

2) международные конфликты России с соседями вредят развитию аутсорсингового потенциала, усиливая институциональные пустоты и подрывая доверие. Без большего прагматизма во внешней политике российской экономике его будет сложно реализовать;

3) развивать аутсорсинг нужно малыми шагами с максимальным привлечением частного бизнеса, и не в конкуренции, а в сотрудничестве с соседями (отказ от оппортунизма и переход к взаимодействию в рамках «экосистем»);

4) аутсорсинг и приватизация как два разных экономических явления, по сути, крайне тесно связаны между собой.

В чём Россия как аутсорсер логистического пространства не имеет конкурентов – это воздушное пространство. И здесь у российской экономики, пожалуй, наиболее серьёзные успехи и не менее серьёзные преимущества, так как, во-первых, самолётам для беспосадочного пролёта транзитом не нужна инфраструктура, а во-вторых, у авиавоздушных перевозок из Европы в Азию над территорией Сибири просто нет альтернативы.

Ещё со времён СССР Россия за полёты над своей территорией берёт с иностранных авиакомпаний плату в виде так называемых сибирских royalties. Такие royalties, на самом деле, пример успешного использования нашей страной своего географического положения. Точный размер таких платежей неизвестен, но оценивается экспертами на уровне 500–800 млн. долларов в год [Кузнецова Е., 2016].

Однако аэропортовая инфраструктура оставляет желать лучшего. Российские аэропорты слишком малы, чтобы играть роль хабов для транзитных грузов. Общий оборот всех аэропортов в России вместе взятых, сопоставим с оборотом в отдельности международных аэропортов в Париже, Дубае или Шанхае. Но начатый в последнее десятилетие курс на развитие аэропортов с использованием механизма государственно-частного партнёрства дал позитивные плоды. Многие аэропорты были приватизированы в обмен на частные инвестиции. Так появились частные аэропортовые холдинги – «Новапорт», «Базэл-Аэро» и «Аэропорты регионов» [Соин Д., 2013].

Также фактически были приватизированы аэропорты Московского авиационного узла (МАУ) – Шереметьево и Внуково (они были объединены с частными грузовыми терминалами, в результате чего государство осталось миноритарным акционером). Домодедово был приватизирован ещё в 1990-х годах. Аэропорт Владивостока, построенный к саммиту АТЭС, приватизирован в 2015 году консорциумом инвесторов. Пулково также принадлежит консорциуму инвесторов. Приватизация аэропортов – естественный выбор. Это показал пример развития Домодедово, в частных руках превратившегося в крупнейший аэропорт России. Исключением является, пожалуй, аэропорт

Казани, так как Татарстан вообще стремится удерживать высокую долю госсобственности (Татнефть, КАМАЗ, банки, объекты энергетики и т. д.).

На такой почве появились крупные российские авиационные грузовые перевозчики, которые смогли занять крупную долю международного рынка. Российские авиакомпании занимают 2% рынка мировых авиаперевозок грузов, при этом более 70% грузоперевозок российские авиакомпании выполняют за рубежом, обслуживая крупнейший (50% мирового грузооборота) рынок между Европой и Китаем и другими странами Юго-Восточной Азии. По прогнозам IATA, до 2020 года на этих рынках ожидается увеличение объёмов грузовых авиаперевозок в среднем на 4,5% в год. На маршрутах между Азией и Европой доля российских авиакомпаний вообще составляет около 7% [Транспорт. Транспортное пространство России, 2014]. На маршрутах между Азией и Америкой российские перевозчики не работают, так как основной поток туда осуществляется через Тихий океан.

Объёмы грузовых перевозок с 2010 года увеличиваются на 2,4% ежегодно, а перевозка грузов по международным направлениям растёт ещё стремительнее – на 3,3% в год. При этом иностранные компании занимают лишь 6,5% этого рынка [Annual report 2015, 2016]. То есть рынок международных грузоперевозок воздушным транспортом – одно из немногих направлений экспорта транспортных услуг, где позиции России и, что главное, её национальных компаний сильны. Скорее всего, это произошло благодаря тому факту, что главный игрок отрасли – частная компания. В случае с госсобственностью картина была бы совсем иной.

У воздушной транзитной инфраструктуры России есть как сдерживающие факторы, так и драйверы для роста. Сдерживающим фактором является присутствие государства в коммерческом секторе. По причине владения государством аэропортовыми активами долгое время тормозилось развитие Домодедово. Аэрофлот является крупнейшей частной авиакомпанией, получает все сибирские royalties и фактически получил бизнес обанкротившегося Трансаэро. Согласно опубликованному недавно докладу Высшей школы

экономики это ведёт к монополизации рынка, что негативно сказывается на развитии отрасли [Кузнецова Е. и др., 2016].

Это ещё раз подтверждает, что стремление сделать уступки в пользу государственных активов, зачастую в ущерб развитию других коммерческих игроков и экономики в целом, слишком велико. Отделение инфраструктуры от коммерческой деятельности и приватизация (аутсорсингом) последней, пожалуй, единственно верная стратегия. Кроме того, переход в частную собственность приведёт к росту предпринимательства. Политика максимальной открытости и развития конкуренции несомненно усилит роль России как провайдера международных логистических услуг.

Ещё одним локомотивом развития России как аутсорсера транзитных услуг является морская портовая инфраструктура. Она развивается значительными темпами – объём перевалки грузов за прошедшие 10 лет вырос более чем на 50%. При этом крайне важной остаётся роль морских портов во внешней торговле. Они практически полностью работают на обработку экспортных грузов (92% объёма перевозок). Через них идёт 60% внешнеторгового грузооборота России. В торговле с Китаем, например, морские порты вообще обслуживают 80% всего грузооборота [Транспорт. Транспортное пространство России, 2014]. Стратегией развития портовой деятельности до 2030 года предусмотрено дальнейшее укрепление роли российских морских портов в перевалке экспортных грузов – они должны обслуживать не менее 95% российского экспорта (сейчас 13,3% этого объёма обслуживают порты сопредельных стран) [Соин Д., 2014]. С точки зрения международного логистического аутсорсинга морские порты России переваливают 41 млн. тонн транзитных грузов с перспективой увеличения этого объёма до 118 млн. тонн к 2030 году [Транспорт. Транспортное пространство России, 2014].

Российские компании также наращивают объёмы морских перевозок транзитных грузов. Однако ориентироваться на официальную статистику не следует, так как она не отражает данных о перевозках иностранными судами, заходящими в российские порты, и судами российского бизнеса, плавающих под

иностранными флагами. По данным Росстата, выходит, что суда под российским флагом обеспечивают менее 10% грузооборота портов (см. Рисунок 67).

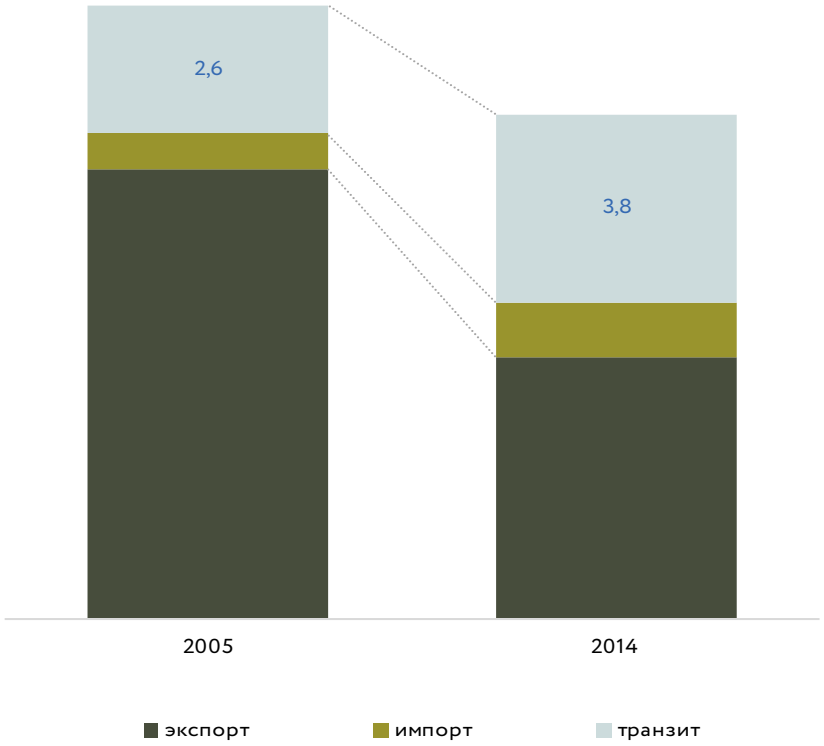


Рисунок 67. Международные перевозки грузов морским транспортом (млн. тонн) [Валовый внутренний продукт, Росстат, 2015].

Большой потенциал имеет и проводимая в России политика «открытия портов». Суть её заключается в том, что морской порт и прилегающая территория провозглашаются свободной экономической зоной с существенным снижением налогов и полной ликвидацией таможенных платежей в отношении грузов, которые не будут потом ввозиться на территорию страны. Такой режим важен, в первую очередь, для развития территорий (обычно используется зарубежными компаниями для производства товаров для последующего экспорта в третьи страны), гораздо реже – для транзитной перевалки. Однако это также можно рассматривать как шаг в направлении развития экспорта логистических услуг России. В 2014 году в нашей стране такой статус был предоставлен портам Крыма, в 2015 – портам Дальнего Востока (Находка, Владивосток, Зарубино) [Смольякова Т., 2015].

Интерес иностранных инвесторов к российским портам (в частности, Тамани с проектным объёмом грузооборота в 94 млн. тонн в год), только

подтверждает значимость развития портов как точек роста потенциала международного логистического аутсорсинга России [Скорлыгина Н., 2016].

А вот автодорожная сеть нашей страны вряд ли может играть роль полноценной транзитной инфраструктуры для товаров третьих стран. Однако и она обеспечивает перевозку определённых объёмов, особенно при доставке товаров из балтийских портов, товаров по западному маршруту (через территорию Польши, Белоруссии и Украины), а также на Дальнем Востоке (китайские грузы, идущие до портов Находка, Зарубино и Восточный). Объёмы транзитных перевозок по территории России не так уж малы – 22 млн. тонн в 2015 году, и сопоставимы с перевозками транзитных грузов по Транссибу [Развитие транспортной инфраструктуры в России, 2016]. Согласно оценкам, к 2030 году этот объём может увеличиться в 3 раза [Транспорт. Транспортное пространство России, 2014].

Росстат приводит несколько иные данные, но в них не входит перевозки индивидуальными предпринимателями, которые владеют большинством грузовых транспортных средств в России. Однако и эти данные указывают на значительный рост экспортно-импортных и транзитных перевозок автомобильным транспортом по территории нашей страны (см. Рисунок 68).

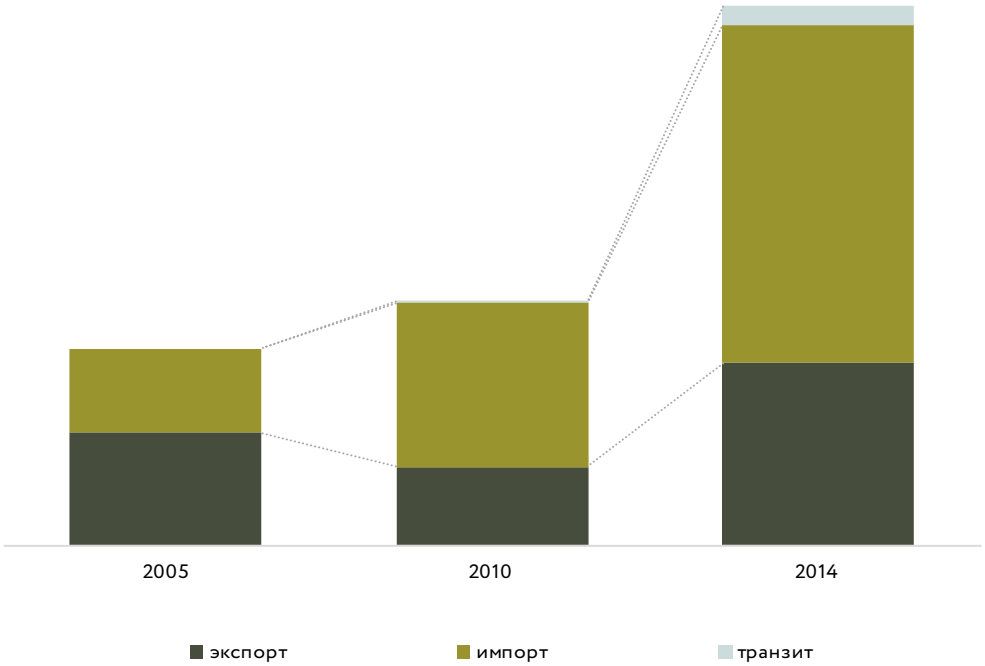


Рисунок 68. Международные перевозки грузов автомобильным транспортом (млн.тонн) [Валовый внутренний продукт, Росстат, 2015].

Кроме того, в России автотранспорт конкурирует с железной дорогой на гораздо более дальних транспортных дистанциях, чем в Европе – 2000–3000 км против 800 км в РФ.

На фоне явно стагнирующей инфраструктуры газопроводов и железной дороги автомобильные дороги развиваются достаточно стремительно. Автодорожная сеть с твёрдым покрытием за последние 10 лет выросла на 26% до 1133 тыс. км. При этом количество грузового автотранспорта увеличилось практически сопоставимо – на 29% [Валовый внутренний продукт…, 2015].

Это резко отличается от железных дорог, протяжённость которых осталась на прежнем уровне, а загрузка возросла вдвое. Возможно, это является следствием того, что на железной дороге монополия создаёт перекосы, а на рынке автотранспорта баланс спроса и предложения, наоборот, обеспечивает рыночный механизм интенсивной конкуренции.

В случае автодорог государство смогло сосредоточиться на главном конкурентном своём преимуществе – развитии инфраструктуры. В результате концентрации государства в лице Минтранса и Росавтодора на главном высвободились , появляются средства на инфраструктурные преобразования, на масштабные новые проекты, как, например, строительство трассы Чита–Хабаровск. Согласно проекту Стратегии развития сети скоростных автодорог России до 2030 года, к этому времени их протяженность в Центральной России, Сибири и на Урале должна увеличиться с 5 до 20 тыс. км [Буранов И., 2016].

Автомобильный транзит получает поддержку и на уровне международных соглашений. Помимо унификации правил в рамках СНГ и Таможенного союза в 2015 году было ратифицировано соглашение между государствами – членами Шанхайской организации сотрудничества о создании благоприятных условий для международных автомобильных перевозок. Это облегчает передвижение товаров по автомобильному маршрут «Европа – Западный Китай», соединяющий порты Жёлтого моря с портами Ленинградской области через

территории Китая, Казахстана и России [Развитие транспортной инфраструктуры в России, 2016].

ГЛАВА 3. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ СОРСИНГА В ОТРАСЛЯХ-ПОТРЕБИТЕЛЯХ АУТСОРСИНГА В РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ

Исследование вопросов методологии аутсорсинга начнем с отраслей, которые в российской экономике традиционно являются заказчиками аутсорсинговых услуг. При этом в основу анализа положена матричная методика, предполагающая, как уже было отмечено, комплексный подход к изучению аутсорсинга «по горизонтали» (отрасли – заказчики аутсорсинга) и «по вертикали» (отрасли поставщики/исполнители – аутсорсеры) (см. Рисунок 32). Именно матричный подход позволяет выявить взаимосвязи между процессами передачи, с одной стороны, и принятия на исполнение элементов цепочек добавленной стоимости, передаваемых на аутсорсинг, с другой, во всём их многообразии.

Исследование сосредоточено на трех ключевых отраслях национальной экономики: заказчиках логистических услуг, энергетике и нефтегазовой отрасли. Выбор этих отраслей для анализа неслучаен. Нефтегазовая отрасль является основой российской экономики, занимая, по разным оценкам, до 25% валового внутреннего продукта (ВВП). В связи с уже упомянутой сверхконцентрацией капитала, в этой отрасли также наличествует вертикальная интеграция, что делает её весьма интересной для исследования с точки зрения сорсинга в значении «границ фирмы».

Логистическая отрасль, рассмотренная через призму заказчиков логистического аутсорсинга, связана практически со всеми отраслями народного хозяйства, так как всем производителям продукции, начиная сырьевыми и заканчивая продовольственными товарами, необходимы сведения о средствах их доставки потребителю и реализации. В целом логистические издержки по разным оценкам составляют до 19% ВВП нашей страны [Российский рынок транспортно-логистических услуг…, 2017].

Энергетика занимает меньшую долю, однако является такой же базовой инфраструктурной отраслью экономики, что и логистика. Для нашего анализа эта сфера также важна в силу двух причин: во-первых, автор имеет

персональный опыт работы в этой отрасли и реализовывали проекты в области сорсинга в электроэнергетике; во-вторых, в российской электроэнергетике, традиционной отрасли аутсорсинга, наблюдается стремление заказчиков перейти к модели инсорсинга и хозяйственного способа, что является подтверждением теоретической разработки автора о «цикле сорсинга».

3.1. Эволюция аутсорсинга бизнес-процессов в нефтегазовой отрасли

Нефтегазовую отрасль России сегодня невозможно представить без современных инструментов сорсинга. Если бы нефтяные и газовые компании продолжали выполнять все бизнес-процессы самостоятельно, то не смогли нарастить существующих на сегодня масштабов деятельности и достичь успеха в развитии. Объёмы рынка аутсорсинга в этой отрасли уже сегодня превышают 1,7 трлн. рублей и в ближайшем будущем могут вырасти до 2,5 трлн. Вместе с тем для анализа аутсорсинга необходимо, в первую очередь, рассмотреть цепочку добавленной стоимости (value chain) нефтегазовых компаний, которую можно изобразить следующим образом (см. Рисунок 69).

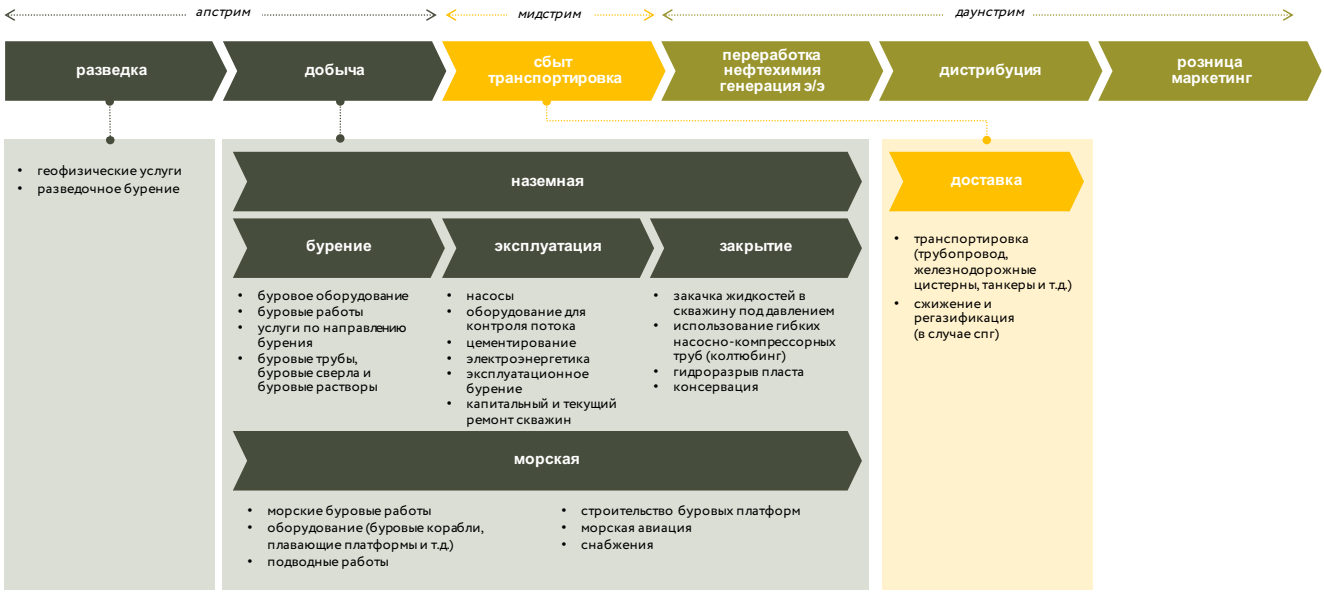


Рисунок 69. Цепочка создания стоимости нефтегазовых компаний. Составлено автором по [Strategy & (PwC)].

Традиционно цепочку добавленной стоимости нефтегазовых компаний делят на два сектора: апстрим (upstream) – сектор разведки и добычи нефти и

газа, а также даунстрим (downstream) – переработки нефти и газа и продажи товара конечному потребителю. Иногда выделяют мидстрим (midstream) – сектор логистики, так как она составляет довольно большую долю в себестоимости продукции. Для начала добычи на месторождении (апстрим) необходимо определить оптимальные места бурения скважин, то есть провести сейсморазведку и ряд геодезических исследований. Уже на этом этапе, собственно, и начинается применение инструментов сорсинга, так как для выполнения большинства работ нанимаются нефтесервисные компании, которые располагают всеми необходимыми для проведения исследования средствами: буровыми установками, буровыми трубами, различными буровыми свёрлами (обычно приобретают их у производителей), также доставляют оборудование в труднодоступные районы добычи и проводят буровые работы как на суше, так и на море и т. д.

На следующем за успешным разведочным бурением этапе добычи также применима практика сорсинга, особенно широко – при обустройстве и подготовке скважины к длительному извлечению нефти и/или газа. Для выполнения данного комплекса работ, требующих не только соответствующего оборудования, но и проводимых в полном соответствии с нормами технологической и экологической безопасности, привлекаются компании, опыт и специализированные знания которых составляют их конкурентное преимущество. Такие фирмы оказывают услуги по эксплуатационному бурению, цементируют скважины, предоставляют насосы для извлечения углеводородов, оборудование для контроля потока. Пожалуй, одна из самых важных нефтесервисных услуг – это повышение производительности скважины в случае труднодоступности извлекаемой нефти или исчерпания её легкодоступных запасов. С этой целью применяются современные технологии направленного и горизонтального бурения, гидроразрыва пласта, закачивания жидкости под давлением, колтюбинга, фрекинга, установки мощных противовыбросовых превентеров и др. При этом провайдеры аутсорсинговых услуг нередко выполняют эту работу эффективнее, чем сами нефтегазовые компании, за счёт

эффекта «экономии на масштабе» (economies of scale) и «экономии на опыте» (economies of experience).

Для транспортировки до места потребления или переработки добытого сырья – товара объёмного, доставляемого из удалённых регионов России (прежде всего, Западной Сибири) – используется трубопроводный, железнодорожный, автомобильный, морской (танкеры) и речной транспорт. В число требуемых услуг также входит сжижение газа (в случае СПГ[30]). На этом этапе в большинстве случаев аутсорсинговые компании используются для решения логистических задач.

Цепочка добавленной стоимости может заканчиваться доставкой потребителю сырой нефти или газа, а может продолжиться в виде переработки этого сырья в конечные товары – промышленные газы или СПГ, продукты нефтехимии (различные масла, бензин, керосин, мазут, полимеры и др.). Для переработки и последующей дистрибуции товаров нефтегазовые компании либо используют свои мощности (инсорсинг – НПЗ[31], заводы СПГ, сети АЗС[32] и ТЗК[33]), либо аутсорсинг (переработка и дистрибуция по контракту). При этом даже трейдинг сырья нередко передаётся на аутсорсинг крупным международным или российским трейдерам.

Следовательно, теоретически все элементы цепочки создания стоимости могут быть переданы нефтегазовыми компаниями на аутсорсинг, при сохранении за собой лишь владение лицензией на добычу, функции заказчика и центра финансовых расчётов.

---

[30] СПГ – сжиженный природный газ.
[31] НПЗ – нефтеперерабатывающий завод.
[32] АЗС – автозаправочная станция.
[33] ТЗК – топливно-заправочный комплекс.

2.1.1. Формирование аутсорсинга в нефтегазовом сервисе

Основу сорсинга в нефтегазовой отрасли составляет нефтесервис – услуги и работы в секторе апстрим. Нефтесервис в России сегодня проходит чрезвычайно интересную фазу развития, при этом для методологии сорсинга не менее важна и история его формирования.

После этапа приватизации и появления основных нефтегазовых компаний постсоветского периода до середины 2000-х гг. большинство нефтесервисных функций компаниями осуществлялось собственными силами или по модели инсорсинга. Именно тогда появился термин ВИНК – вертикально интегрированных нефтяных компаний. Бурение считалось неотчуждаемой единицей бизнеса, а бурильщики, по словам представителей отрасли, «белой костью». Это было естественно для российских частных компаний, которые вынуждены были заполнять «институциональные пустоты» развивающейся российской экономики. На первоначальном этапе в России попросту не существовало аутсорсингового рынка нефтесервисных услуг, который мог бы взять на себя выполнение тех или иных работ. Вместе с тем растущие транзакционные издержки, понимание сути конкурентных преимуществ нефтегазового бизнеса, а также «взросление» нефтегазового сектора привело к постепенной передаче нефтесервисных функций на аутсорсинг, так как это, безусловно, оптимальный способ взаимодействия добывающих компаний и сервисных операторов [Волков В.].

Вначале компании стали формировать дочерние сервисные компании, например: в начале 2000-х – ТНК, Лукойл, Сибнефть, Газпром, ЮКОС; в период 2006–2010 гг. – Роснефть, Газпромнефть, Татнефть, Славнефть и др. [Самойленко В., 2016] (см. Рисунок 70). Очевидно, что на появление таких компаний повлияли циклические кризисы и падение цен на нефть, а, следовательно, и стремление компаний снизить транзакционные издержки (инсорсинг путём обособления затрат позволяет сделать их более прозрачными и управляемыми).

Однако первой компанией, по-настоящему начавшей формировать независимый рынок аутсорсинга в нефтегазовой отрасли в России, стал Лукойл. В 2006 году Лукойл продал свои нефтесервисные предприятия, на базе которых была сформирована первая независимая компания в отрасли – Eurasia drilling company (EDC – Компания Евразия). Вслед за Лукойлом часть своих нефтесервисных активов (Газпромнефть-нефтесервис) продала «Газпром нефть». При этом условием сделки был долгосрочный контракт на обслуживание бывшей материнской компании до 2013 года. Такая практика вывода активов на аутсорсинг с целью максимизации их продажной стоимости, как показано далее в диссертации, встречается и в других отраслях российской экономики, в частности, в логистике или в электроэнергетике. В составе выведенных компаний «Газпром нефти» в момент продажи трудилось 14 тыс. человек, а на их основе была создана нефтяная компания «РУ Энерджи Групп». Окончательно «Газпром нефть» выйдет из сервисов позже – в 2012 году, продав Сервисную буровую компанию и КРС-Сервис.

При этом перед продажей компания «Газпром нефть» строила планы на активное наращивание внутреннего нефтесервиса с его выходом на рынки зарубежных стран – Кубы, Венесуэлы, Ирака, Казахстана и т. д. Такое скорое изменение целеполагания (от инсорсинга с выходом на внешний рынок до аутсорсинга) в целом будут характеризовать данную отрасль и в дальнейшем.

Очевидно, что решение не наращивать собственный нефтесервис с прицелом на зарубежные рынки было принято менеджментом «Газпром нефти» по причине того, что широкие «границы фирмы» очень сложно реплицировать при выходе на международную экономическую арену. Вертикальная интеграция может помогать нефтяной компании в своей стране, но ограничивать ее возможности за рубежом. В других странах другой рынок, другие институциональные пустоты, и на таких рынках конкурентное преимущество фирм составляют именно динамические умения и владение всем сорсинговым инструментарием.

После продажи Газпромнефть сделала активные шаги в направлении аутсорсинга и в период с 2010 года заключила договоры с другими независимыми нефтесервисными компаниями, такими как Halliburton, C.A.T. Oil, Schlumberger, EDC, Газпром-бурение и другие. Таким образом, очевидно, менеджмент старался решить вопрос «запертости» отношений с одним поставщиком. Это, возможно, привело к тому, что основной подрядчик «РУ Энерджи Групп», так и не сумевший диверсифицировать свой бизнес (как, например, EDC), вплотную подошёл к банкротству. На фоне банкротства своего бывшего дочернего предприятия и утраты доверия «Газпром нефть» в конце 2014 года вновь приходит к идее возвращения в нефтесервисный бизнес [Дука О.]. Таким образом видно, как доверие – один из факторов аутсорсинга в модели «пяти сил» – влияет на разворот «цикла сорсинга» в сторону инсорсинга.

В 2009 году ТНК ВР свои нефтесервисные активы продаёт международной компании Weatherford в обмен на 3,5% её акций. То есть осуществляется переход к аутсорсингу, при этом компания заказчик остаётся владельцем миноритарного пакета акций, который не даёт возможности участвовать в управлении, но позволяет получать данные о финансовом состоянии компании и её производственных процессах.

В 2011 году Газпром продаёт созданное ещё в 1997 году своё дочернее общество «Газпром Бурение» крупному российскому предпринимателю. Однако оставляет некоторые активы у себя, которые со временем разовьются до размеров бывшего дочернего предприятия (речь о Газпром Георесурсе и Газпром Геологоразведке).

Башнефть также сохраняла нефтесервис внутри фирмы до 2013 года, когда АФК Система вывела его из структуры дочерней нефтяной компании и сформировала холдинг Таргин. Формально после этого у Башнефти и его нефтесервисного предприятия оставался один акционер (АФК Система), вплоть до обратной продажи актива Роснефти. Однако даже такое сорсинговое решение помог Башнефти снизить зависимость от монопоставщика. Так, Таргин непосредственно сразу после выделения обеспечивал 90% нефтесервисных

услуг Башнефти, в 2014 – уже 70%, а в 2016 – 54% объёма по текущему и капитальному ремонту скважин и около 70% прочих услуг [Фадеева А. Структура АФК «Система» снизила цены…]. Остальной объём Башнефть приобретала у других независимых поставщиков, используя, таким образом, стратегические преимущества сорсинга.

Для анализа нефтегазового сервиса важна и история формирования нефтесервиса Роснефти – крупнейшей на сегодня нефтяной компании России. Ключевое сервисное подразделение Роснефти – РН Бурение – было создано ещё в 2007 году на базе выкупленных сервисных активов ЮКОСа, когда Лукойл уже продал свои нефтесервисные активы. К продаже нефтесервисов Роснефть подошла в 2012 году. Однако планам по избавлению от непрофильных активов помешала позиция государства. С подачи губернатора Ханты-Мансийского автономного округа и при поддержке курирующего вице-премьера Игоря Сечина была выдвинута идея о необходимости формирования национального (государственного) нефтесервисного игрока на базе сервисных активов Газпрома, Роснефти, Зарубежнефти и Роснефтегаза. Естественно, государственная Роснефть сразу изменила позицию и отменила планы по продаже.

Государственная нефтесервисная компания так и не была создана, так как против фактической монополизации рынка (вывода конкурентного сектора под контроль государства) выступил как новый состав правительства, так и крупнейшие игроки, в том числе Лукойл. В этом, как представляется, проявилось подтверждение верности теории «экосистем», когда конкуренты могут становиться комплиментаторами в случае решения общих проблем и достижения общих целей. Однако перешедший в руководство Роснефти Игорь Сечин усилил курс на наращивание собственного сервиса. Вначале Роснефтью были приобретены и присоединены к РН Бурению три сервисные компании Weatherford, которые та в 2009 году купила у ТНК ВР. Это произошло после приобретения ТНК ВР самой Роснефтью в 2013 году. В 2014 году Роснефть выкупила у ВТБ Оренбургскую буровую компанию (позже присоединена к РН

Бурению), в 2015 – нефтесервисные активы у канадской Trican, а также объявила о планах по приобретению 30% акций в норвежской нефтесервисной компании NADL, которая должна была обслуживать бурение Роснефти на арктическом шельфе (позже из-за санкций сделку решено было отложить). В 2016 году Роснефть после приобретения Башнефти также вернула выведенные ранее из неё активы – компанию Таргин, купив её у АФК Системы.

В результате последовательных действий доля инсорсинга Роснефти достигла 60% по бурению и 40% по ремонтам скважин, количество работающих бригад выросло с 51 до почти 300, а количество буровых установок – с 81 до более чем 250 [«Роснефть» закрыла сделку…]. Для обеспечения своих буровых подразделений Роснефть закупает трубы для добычи нефти. Однако она делает это на базе долгосрочных 5-летних контрактов с производителями труб (начальная сумма контракта составляла 360 млрд. рублей), что также можно классифицировать как использование инструмента сорсинга [Петлевой В. «Роснефть» потратит…, 2017]. Параллельно в 2017 году Роснефть приобрела 8 научных и проектных организаций, в том числе ведущих работы в области добычи и разведки нефти (ВНИПИнефть, Гипротюменнефтегаз, НПО Буровая техника и др.) [Мордюшенко О. «Роснефть» возьмёт науку…, 2017].

По сообщениям СМИ, основным драйвером наращивания собственного сервиса были транзакционные издержки. Компания старалась снизить стоимость аутсорсинговых услуг, которые ей традиционно оказывала EDC, но, потерпев неудачу, решила избавиться от проблемы «запертости» отношений, отказаться от сотрудничества с аутсорсером и развивать инсорсинговый бизнес, посчитав собственные совокупные издержки ниже контрактных (см. Рисунок 5). В результате этих действий к 2015 году EDC полностью потеряла клиента, который раньше занимал до четверти её портфеля заказов [Старинская Г., 2015]. Как представляется, продолжению сотрудничества помешал низкий уровень коммуникаций, который помешал установлению понимания общих выгод и ценностей (по Р. Моргану и Ш. Ханту). Эту ситуацию усугубило отсутствие

доверия к аутсорсинговому рынку (в первую очередь, к иностранным игрокам) нового руководства Роснефти, о чём его представители неоднократно заявляли.

Пример полного отказа от аутсорсинга представляет собой Сургутнефтегаз, который не стал выводить нефтесервисный бизнес даже во внутреннюю (инсорсинговую) структуру. При этом, по информации отраслевых отчётов, в 2014 году на внутренние подразделения Сургутнефтегаза приходилось 21% всего бурения в России, а в его составе работало 58 бурильных бригад [Российский рынок бурения скважин…]. В структуре компании также находится 5 строительных трестов и 13 транспортных предприятий. В отдельные компании выведена только геофизика (Сургутнефтегеофизика). Все скважины Сургутнефтегаза проектирует собственный СургутНИПИнефть [Российский рынок нефтесервисных услуг…].

Анализ исторической динамики формирования нефтесервиса в России на протяжении последних двух десятилетий даёт основание предположить, что логика ухода компаний от аутсорсинга в основном связана со стремлением снизить транзакционные издержки. Это, безусловно, так, и кризисные явления 1998, 2008 и 2014 годов являются катализаторами инсорсинговой и аутсорсинговой активности (см. Рисунок 70).

Однако отсутствие чёткой корреляции между ценами на нефть и аутсорсингом подтверждает методологический подход автора – при принятии решения об аутсорсинге компаниями руководит не только стремление снизить издержки. На самом деле практически все решения о создании отдельных инсорсинговых подразделений и их последующей продаже принимались нефтяными и газовыми компаниями с целью сосредоточиться на своих конкурентных преимуществах, основных бизнес-процессах и выведении всех остальных за «границы фирмы».

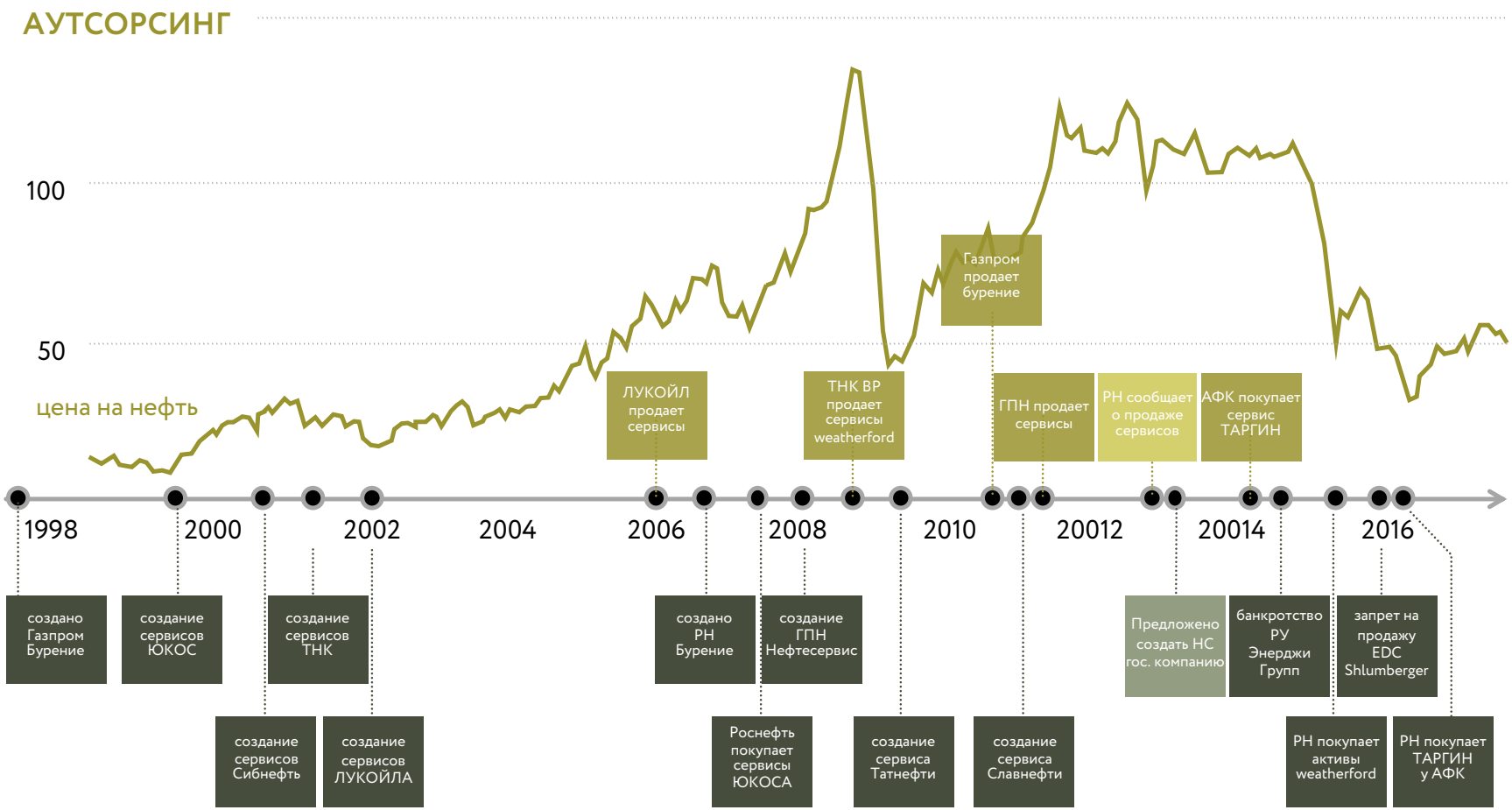


Рисунок 70. Формирование аутсорсинговых отношений в нефтегазовом сервисе и динамика цен на нефть (составлено автором).

По мере формирования рынка независимого аутсорсинга сервисных услуг (заполнения посредниками «институциональных пустот»), а также увеличения независимых игроков за счёт прихода иностранных компаний (Weatherford, Schlumberger, Baker Hughes и др.) к нему росло доверие, что побудило компании продавать (или рассматривать возможность продажи) своих активов сторонним игрокам. В случаях же отсутствия этого доверия некоторыми компаниями (например, Роснефтью) нефтегазовый сервис был возвращён в лоно компании. Безусловно, здесь сказалось стремление менеджмента к личному контролю за активами, продиктованное низким уровнем доверия к рынку в целом и сорсингу в частности, что характерно для экономик стран переходного периода.

Анализ событий, происходивших с сервисным рынком, ещё раз подтверждает одну из важных составляющих разработанной автором теории – о «цикле сорсинга» (см. Рисунок 71). Аутсорсинг – это не линейный процесс, а цикл использования сорсинговых опций, выбираемых компаниями в зависимости от внешних и внутренних факторов.

Несмотря на различную динамику развития сорсинга нефтегазового сервиса, на протяжении последнего десятилетия можно наблюдать его стабильный, даже стремительный рост. При незначительном росте добычи нефти с 2005 по 2016 гг. на 16% и отсутствии роста добычи газа рынок нефтесервисных услуг (включая внутренние буровые подразделения компаний[34]) вырос больше, чем в 3 раза (см Рисунок 72).

[34] Расчёты включают расчётные объёмы бурения.

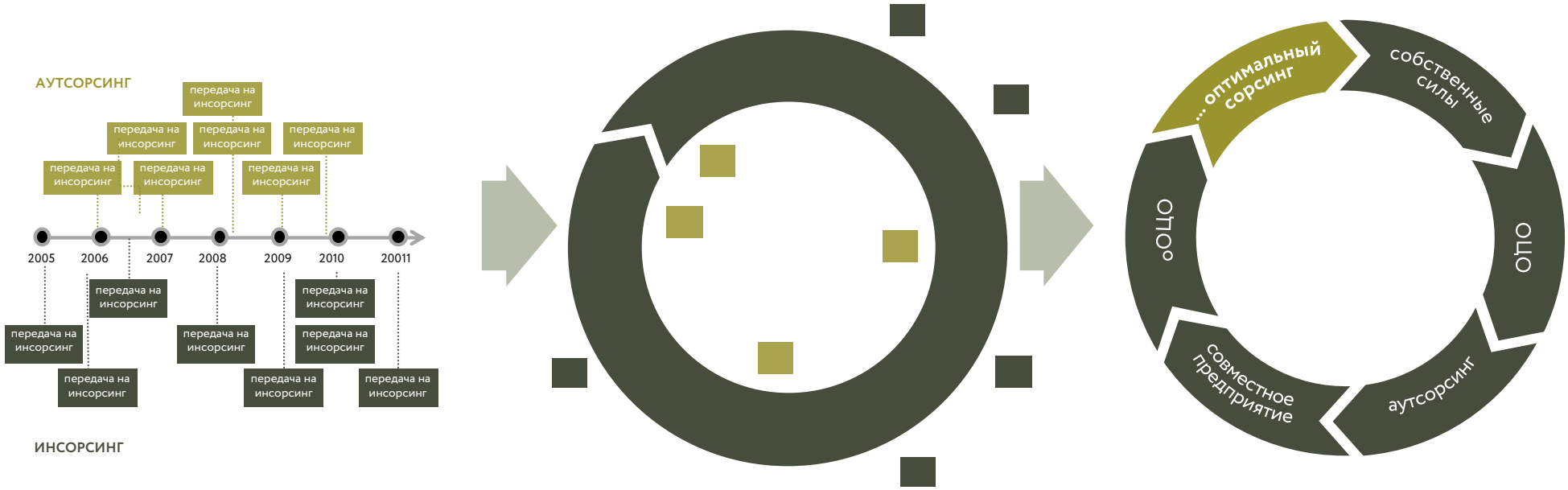


Рисунок 71. Подтверждение теории цикла сорсинга на примере исследуемых рынков аутсорсинга (составлено автором).

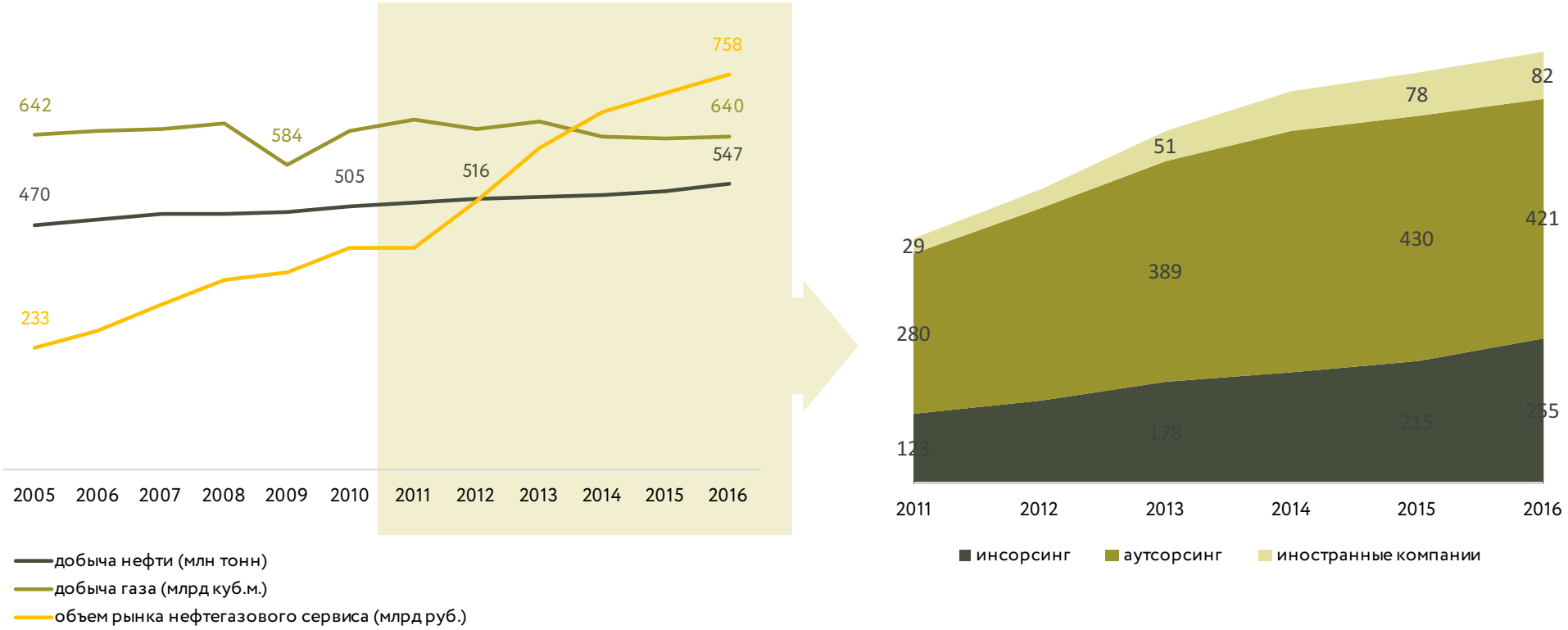


Рисунок 72. Динамика рынка нефтегазового сервиса и объемы добычи нефти и газа в России (составлено автором).

Одновременно только за последние пять лет рынок аутсорсинговых услуг вырос в 1,6 раза. При этом в 2 раза вырос и объём работ, выполняемых инсорсинговыми или внутренними подразделениями компаний. В целом сегодня в нефтегазовом сервисе аутсорсинг занимает 2/3 рынка и составляет в терминах годовых оборотов отраслевого рынка более 500 млрд. рублей (см. Рисунок 73).

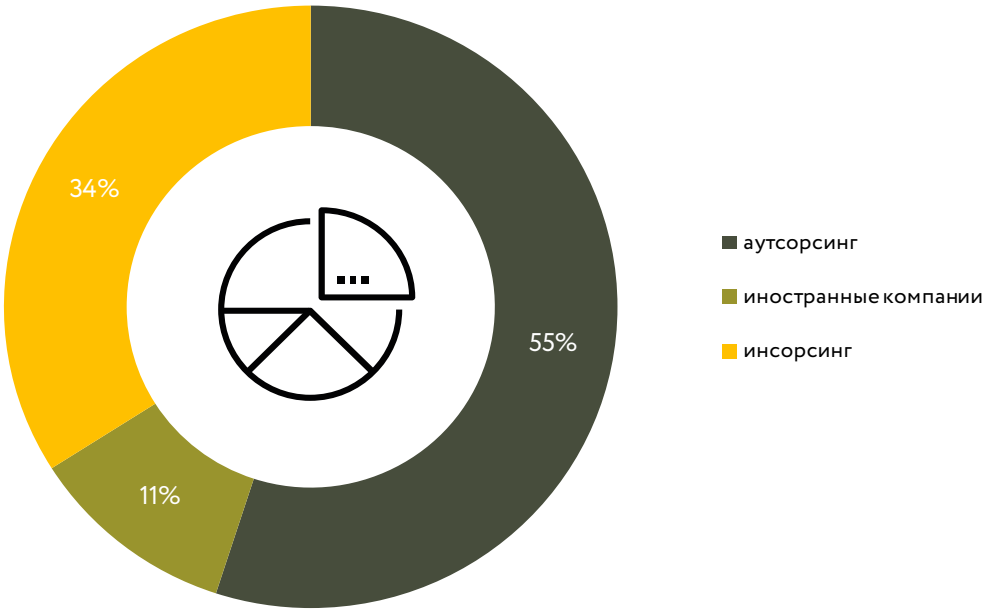


Рисунок 73. Доля инсорсинга и аутсорсинга в нефтегазовом сервисе.

Следовательно, рынок аутсорсинговых отношений в этой сфере прошёл этап становления и достиг стадии зрелости. Одновременно чем более зрелый рынок в целом, чем более, согласно Р. Хурлей, компетентны, прозрачны и последовательны фирмы, тем больше к нему доверие со стороны менеджмента клиентов (фактор доверия модели «пяти сил»). Вместе с тем внутри рынка аутсорсинга в нефтесервисе ещё могут происходить значительные изменения. Дело в том, что рынок нефтегазового сервиса, как и рынок добычи нефти и газа довольно сильно монополизирован, что, в целом, как отмечалось, характерно для всей российской экономики. 4 крупнейших компании занимают 85% производства газа, а в добыче нефти на 4-ку лидеров приходится 65% добычи (см. Рисунок 74).

Это, безусловно, нарушает доверие между фирмами заказчиками и фирмами – поставщиками аутсорсинговых услуг, так как дает слишком много переговорной власти одной из сторон. А чрезмерная переговорная власть, согласно Д. ДеСтено, «развращает» акторов экономических отношений, ведя к меньшей склонности к сотрудничеству.

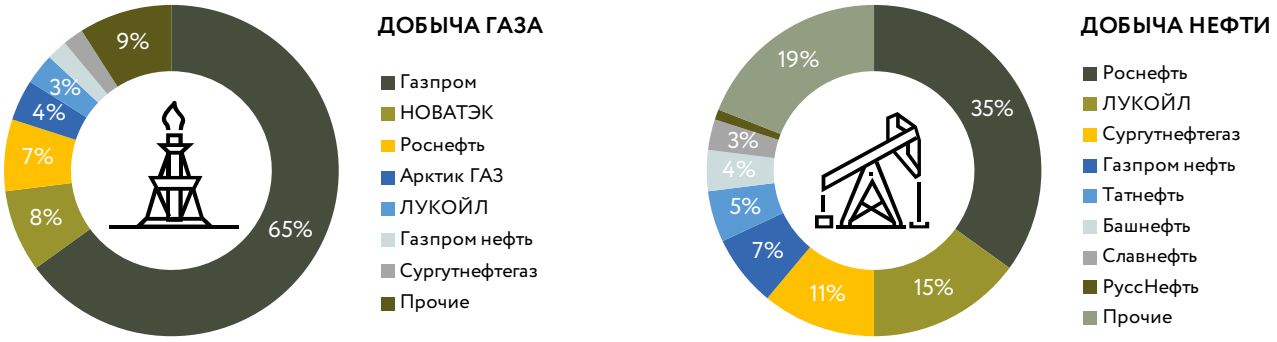


Рисунок 74. Доли компаний в добыче нефти и газа в России (составлено автором по [Топливно-энергетический комплекс России в 2015 году]).

Внутренний сервис (инсорсинг) сконцентрирован, естественно, в основном в государственных компаниях (Сургутнефтегаз здесь, скорее, исключение).

Одновременно среди аутсорсинговых компаний наблюдается гораздо большее разнообразие. При двух явных лидерах – EDC и Газпром Бурении – остальные объёмы распределены между другими многочисленными компаниями. Всего, по различным оценкам, в России сегодня насчитывается от 200 до 300 компаний в области нефтегазового сервиса (см. Рисунок 75).

Однако сказанное не значит, что компании, которые имеют инсорсинговые подразделения, не пользуются услугами аутсорсинга. Наоборот, именно они являются основными заказчиками аутсорсинговых услуг в нефтегазовом сервисе. Это видно на примере одного из наиболее дорогостоящего вида услуг нефтегазового сервиса – эксплуатационного бурения (см. Рисунок 76). Напомним, что даже у Роснефти доля собственного сервиса в эксплуатационном бурении не превышает 60%.

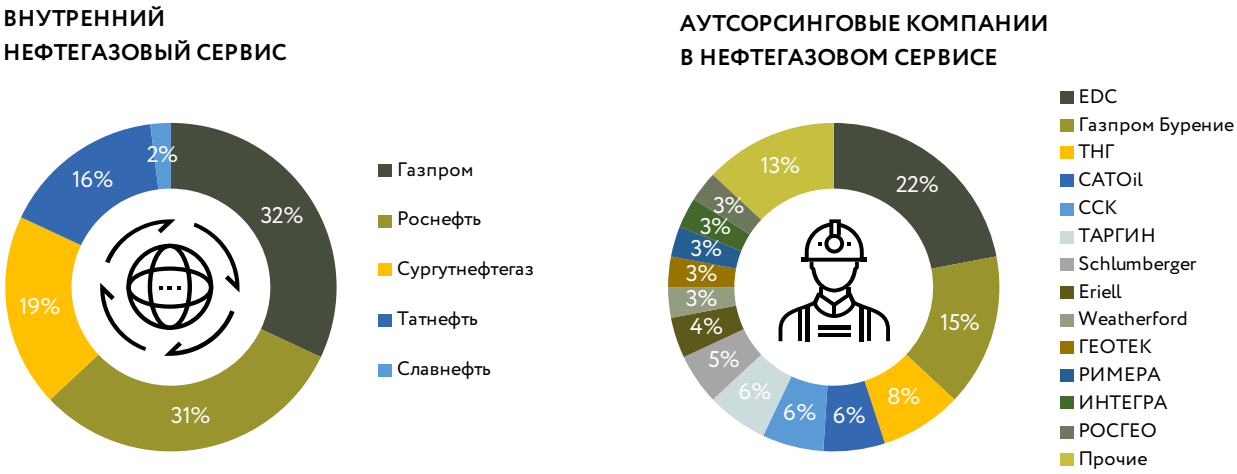


Рисунок 75. Доли компаний в нефтегазовом сервисе в России (составлено автором на основе выручки компаний по Спарк-Интерфакс за 2015 год)[35].

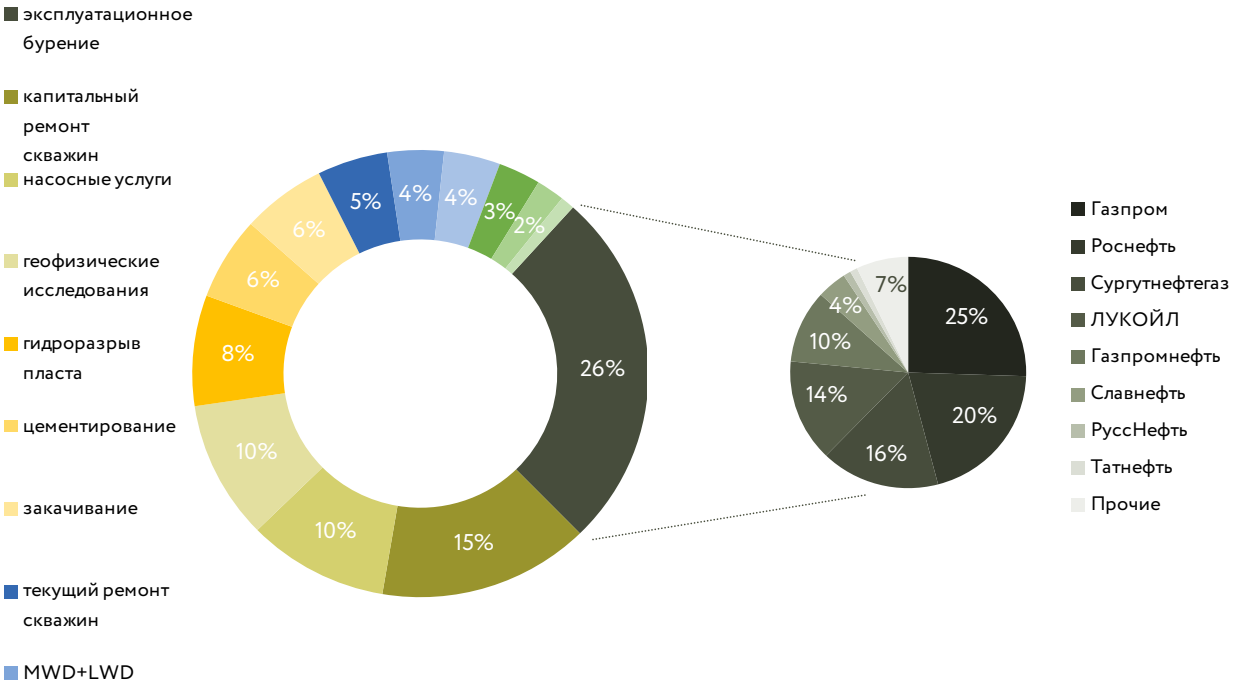


Рисунок 76. Виды нефтегазового сервиса в % от общего объёма рынка и доли компаний-заказчиков в эксплуатационном бурении в России.
Составлено автором по [Российский рынок бурения скважин, 2015][36].

Всё это свидетельствует о том, что, даже поддерживая собственные инсорсинговые подразделения, ни одна современная нефтегазовая компания не

[35] В числе аутсорсинговых компаний упоминается компания «Таргин», которая в конце 2016 года была приобретена Роснефтью у АФК Системы и перешла в разряд инсорсинговых.

[36] См. примечание [21].

может полностью полагаться на собственные силы и вынуждена прибегать к использованию различных инструментов сорсинга для достижения стратегических преимуществ.

2.1.2. Аутсорсинг энергетики в цепочке добавленной стоимости нефтегазовой отрасли

Жизненно-важным элементом организации процесса добычи нефти и газа является обеспечение месторождений электроэнергией. Электроэнергетика традиционно представляется как отрасль - независимый поставщик электроэнергии по сети (аутсорсер). Однако ВИНК часто интегрируют электроэнергетику внутрь «границ фирмы», уходя от аутсорсинга (централизованного энергоснабжения).

Подробнее вопрос распределённой генерации в нефтегазовой отрасли будет рассмотрен в Главе 4. В рамках настоящей главы отметим лишь причины, по которым нефтегазовые компании стремятся самостоятельно обеспечить себя электроэнергией. Во-первых, нефтегазодобыча является энергоёмкой отраслью, на долю которой приходится 5,5% всей потребляемой в России электроэнергии, а стоимость электричества в себестоимости добычи может достигать 30–35% [Распределённая энергетика России 2010–2015…]. ВИНК в России, как уже неоднократно отмечалось, традиционно стремятся перевести в категорию инсорсинга все значительные затратные статьи. Кроме того, месторождения, как правило, расположены вдали от централизованной системы энергоснабжения, и собственная генерация электроэнергии – единственный выход. Во-вторых, помимо обеспечения электроэнергией добычной инфраструктуры существенным драйвером строительства собственных распределённых электростанций на месторождениях являются штрафы за сжигание попутного газа, который образуется в процессе подготовки сырой нефти к закачке в трубу. Во избежание штрафов за экологическое загрязнение нефтяные компании строят газотурбинные электростанции (ГТЭС), сырьём для которых является попутный

газ. И хотя подготовка и «высушивание» попутного газа до товарного (пригодного для сжигания) состояния требует значительных инвестиций, закладываемая в расчёты проектов по собственной выработке сумма штрафов делает их значительно более выгодными.

Из этого следует что на нефтегазовые компании важное влияние оказывает фактор «институциональных пустот» - отсутствия централизованного энергоснабжения в ряде ключевых добычных регионах.

Лукойл, Газпром и Роснефть, например, интегрировали в структуру своих холдингов целые энергокомпании. В случае Газпрома это Газпромэнергохолдинг (Мосэнерго, ОГК-2, ТГК-1 и МОЭК), Лукойла – бывшая ТГК-8. Роснефть фактически контролирует ИНТЕР РАО ЕЭС через Роснефтегаз. Все перечисленные компании – участники оптового рынка электроэнергии и мощности, и их сложно назвать инсорсинговыми подразделениями. Это, скорее всего, конечная часть апстрима в цепочке добавленной стоимости нефтегазовых компаний. С одной стороны, для энергокомпаний это расширение «границ фирмы» в сторону непрофильного для них вида деятельности (распыление внимания, которое должно быть сосредоточено на конкурентных преимуществах). С другой, это возможность конвертировать сырьё (природный газ) в товар с более высокой добавленной стоимостью – электричество. А себестоимость топлива в электроэнергетике достигает 50–70%, и отрасль ежегодно сжигает природного газа на 500 млрд. рублей. Здесь синергия внутри цепочки добавленной стоимости очевидна. Так, например, на долю Газпрома приходится 67% из чуть менее 40 млрд. кубометров газа, потребляемого станциями Газпромэнергохолдинга (при этом в 2013 году эта доля составила 77%) [Годовой отчёт ГПН 2015]. Роснефть также имеет долгосрочный контракт на поставку газа на станции ИНТЕР РАО ЕЭС.

2.1.3. Транспортировка нефти и газа

Следующим важным элементом цепочки создания стоимости в нефтегазовом бизнесе, и, следовательно, нашем исследовании сорсинга, является логистика (midstream). Напомним, что элементами midstream являются трубопроводы, нефтяные и СПГ танкеры и терминалы в портах, железнодорожные и автомобильные перевозки, а также (в случае СПГ) заводы по сжижению. Основной вид транспортировки нефти и газа, безусловно, трубопроводный. Россия на сегодняшний день располагает 74 тыс. км нефтепроводов и 177 тыс. км газопроводов. В трубопроводном транспорте наблюдается два различных подхода. С одной стороны, существует пример Газпрома, который не выделял трубопроводный бизнес в отдельную структуру. С другой, опыт нефтяных компаний, которые пользуются глобальным нефтяным аутсорсером – трубопроводами Транснефти. По нефтепроводам последней, по сообщению компании, транспортируется 85% добываемой в России нефти [Компания «Транснефть»].

Однако иногда для транспортировки собственной нефти нефтяным компаниям приходится учреждать с Транснефтью совместные предприятия. Так был создан Каспийский трубопроводный консорциум (КТК), который владеет трубопроводом Тенгиз-Новороссийск длинной 1511 км и мощностью около 60 млн. тонн, соединяющим месторождения нефти в Казахстане с российским черноморским побережьем. Его акционерами стали Транснефть и нефтяные компании – Роснефть, Лукойл, Chevron, Shell, ENI и др. [Козлов Д.].

Порой нефтяным компаниям приходится строить трубопроводы самостоятельно. Так для транспортировки нефти к берегу Баренцева моря и погрузки на танкеры в Тимано-Печорском заливе Лукойл в 2000 году построил трубопровод. В 2008 году был также построен наливной терминал. Лукойл также владеет нефтеналивными терминалами в Калининграде и в Выборгском заливе. Общий объём перевалки нефти собственными стивидорами у Лукойла значителен и в 2015 году составил 7,5 млн. тонн [Море возможностей…].

Независимый производитель газа «Новатэк» вместе с компанией «СИБУР» (входят в одну группу) в 2013 году построили в порту Усть-Луга терминалы по перевалке стабильного газового конденсата. Нефтеналивным терминалом в Находке владеет Роснефть и планирует строительство ещё одного на Дальнем Востоке для перевалки продукции со своего нового проекта – Восточной нефтехимической компании (ВНКХ). Постройка последнего предполагается с использованием инструмента сорсинга, где инвестор, построивший порт за свой счёт, сдаст его в аренду Роснефти, и платежи за которую будет получать равными долями в течение 30 лет [Старинская Г. «Роснефть» хочет построить терминал…]. Кроме того, многие нефтяные компании владеют промысловыми нефтепроводами, которые поставляют нефть с месторождений в систему трубопроводов Транснефти (например, таким трубопроводом владеет РН-Ванкор). При этом по своим характеристикам они во многом идентичны трубопроводам самой Транснефти, и разделение между ними весьма условно [Мордюшенко О. Трубнее, чем казалось].

Однако приведённые примеры, скорее, исключения, чем правила, и основной объём транспортировки нефти идёт по схеме аутсорсинга через Транснефть или сдаётся в трубопроводы Газпрома (см. Рисунок 77).



Рисунок 77. Сеть нефте- и газопроводов в России [Стапран Д. Россия как аутсорсер…].

Оставшаяся часть нефти и сжиженного газа транспортируется по железной дороге. При этом объёмы перевозки сырой нефти постоянно падают и сократились с 60 млн. тонн в год в 2010 году до 27,3 млн. тонн в 2015 [Симонова Т.]. Долю нефти заняли нефтепродукты (мазут, бензин и пр.) и сегодня железная дорога обеспечивает перевозку 34% (256 млн. тонн) нефти и нефтепродуктов [Динамика грузоперевозок в России].

Вопросы аутсорсинга железнодорожных перевозок сжиженных углеводородов подробно рассмотрены в разделе настоящей главы, посвященном аутсорсингу в логистической отрасли. Здесь лишь отметим, что сегодня в нефтегазовой отрасли в этом вопросе складывается баланс между сорсинговыми опциями - аутсорсингом и вертикальной интеграцией. Так соотношение доли инсорсинговых компаний ВИНК и аутсорсинговых ж/д операторов составляет 45% на 55% в пользу последних. При этом доля аутсорсинга в последние годы неуклонно растёт, и выручка аутсорсинговых компаний от перевозки нефтепродуктов составляет в среднем 18%, что почти в 2 раза выше, чем у инсорсинговых операторов (около 10% в 2011–2015 гг.). Такие темпы роста свидетельствуют о постепенном движении ВИНК в сторону баланса использования сорсинговых опций, и очевидном понимании того, что перевозки не являются их преимуществом, следовательно, эту деятельность эффективнее осуществляют аутсорсинговые компании (фактор конкурентных преимуществ модели «пяти сил») (см. Рисунок 78).

Этому дополнительно может способствовать и постепенное сужение рынка – падение объёмов перевозки нефти и СУГ[37]. Это происходит как в связи с запуском новых нефтепроводов (ВСТО[38]) и газопроводов (Сила Сибири), так и с массовым списанием перевозчиками старых вагонов. Высокая конкуренция на отраслевом рынке говорит о его зрелости и ликвидации на нем «институциональных пустот», что, как правило, делает его малопривлекательным для инсорсинговых компаний. Это открывает

[37] Сжиженный углеводородный газ.
[38] Восточная Сибирь – Тихий Океан.

пространство для аутсорсеров, для которых перевозки – их основное конкурентное преимущество.

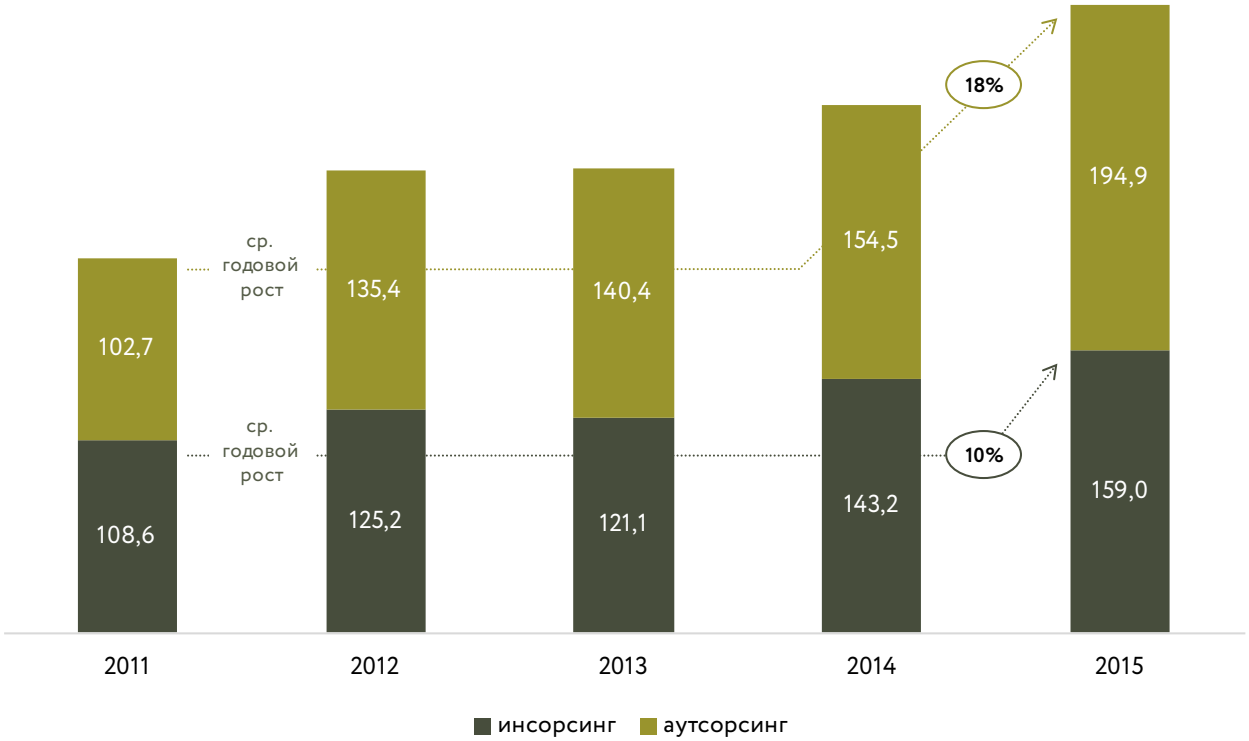


Рисунок 78. Объёмы перевозок СУГ и нефтепродуктов по железной дороге (млрд. рублей) и средние темпы роста (составлено автором по данным Спарк-интерфакс, выручка по аутсорсинговым компаниям взята в виде доли, которую составляют цистерны для перевозки нефти и СУГ в общем вагонном парке компаний).

Отдельно стоит выделить такой элемент транспортировки углеводородов, как сжижение газа. Так как традиционные методы доставки газа по трубопроводам ограничены, для доставки газа потребителям за пределами газопроводов используют заводы по его сжижению и последующей погрузке на танкеры. На в России существует два действующих проекта СПГ. Один, мощностью 9,6 млн. тонн в год, функционирует в рамках проекта Сахалин-1 и Сахалин-2, контроль в которых принадлежит Газпрому. Второй, недавно введенный в эксплуатацию - завод на полуострове Ямал за Полярным кругом крупнейшим производителем газа – компанией «Новатэк» (мощность 16,5 млн. тонн в год).

При этом Газпром традиционно делал упор на трубопроводный транспорт и препятствовал доступу к нему конкурентов - независимых производителей, в том числе Новатэка. В этом смысле он создавал барьеры для входа новых

игроков (в модели конкурентных сил М. Портера). Однако реализованный вопреки критике Газпрома проект Новатэка показал пример эффективного создания «экосистемы». В результате реализации проекта в него оказались вовлечены конкуренты Новатэка, которые стали комплиментаторами – Total, CNCP и другие. В экосистему проекта вошли судостроительные (ОСК, Звезда и проч.) компании, Росатом, как оператор атомного ледокольного флота и северной портовой инфраструктуры, независимые трейдинговые фирмы и многие другие [Топорков А., 2018]. За проектом Ямал СПГ были запущены Арктик СПГ и Арктик-2. Эти события довольно красноречиво свидетельствуют о преимуществе создания «экосистем» над вертикальной интеграцией.

Другой вариант формирования «экосистем» и, соответственно, использования сорсинговых опций, виден на примере США, где крупнейший завод по производству СПГ в Sabine Pass (9 млн. тонн) построен компанией, не связанной с производителями газа или нефти. Это аутсорсинговый проект, которому различные производители газа сдают свою продукцию для сжижения и последующей транспортировки конечным получателям по принципу «бери или плати»[39] [Барсуков Ю. Газ рассеивается над Атлантикой…]. Следовательно, здесь имеет место элемент контрактных отношений, описанный П. Агионом и другими исследователями поиска форм «совершенного контракта» в рамках теории транзакционных издержек [Aghion P. et al., 1994]. Более совершенная (прецедентная) судебная система США при этом способствует существованию таких контрактов, открывая больше сорсинговых опций для рыночных участников.

Всего же в мире существуют заводы мощностью сжижения более 300 млн. тонн и мощности объёмом более 100 млн. тонн находится в стадии строительства. Механизмы их работы различны: некоторые действуют по модели аутсорсинга, некоторые – встроены внутрь ВИНК. Следовательно,

[39] Бери или плати (take or pay) – контрактный принцип, по которому одна сторона обязуется выбрать определённый объём услуги (в данном случае – сжижения газа) и обязана оплатить её в полном объёме, независимо от реальных объёмов переработки.

нельзя исключать появления подобных аутсорсинговых проектов и в России. Выделение газопроводной системы из Газпрома (если оно состоится), безусловно, ускорит этот процесс.

2.1.4. Инсорсинг и аутсорсинг в переработке в нефтегазовой отрасли

Переработка нефти и газа позволяет увеличить добавленную стоимость по сравнению с продажей нефтегазового сырья. Поэтому закономерно, что многие ВИНК давно обратились к процессам переработки с целью повысить маржинальность продукции. Этому способствовала и политика государства в сфере экспорта нефти и газа по стимулированию роста доли продукции с высокой добавленной стоимостью.

Экономика переработки выгодно отличается от продажи сырья. Так, если в 2014 году выручка от продажи тонны сырой нефти составляла около 715 долл. США (см. на Рисунок 79), то от продажи оптом нефтепродуктов – 860 долл., от реализации их через собственные АЗС – 900 долларов, а от реализации продуктов низких переделов нефтехимии – 1200 долл., высоких переделов – 1700 долл. [Нефтехимия в России…].

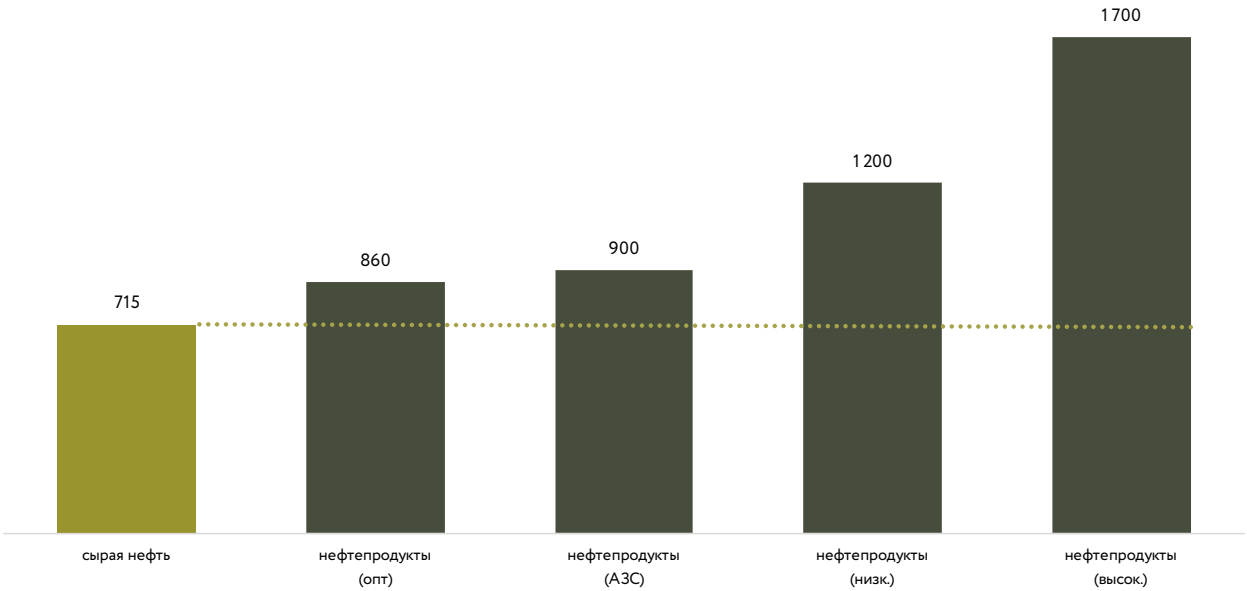


Рисунок 79. Сравнение стоимости переработки нефти и продажи сырья. Составлено автором по [Нефтехимия в России…].

ВИНК, безусловно, доминируют (в том числе коллективно) на рынках переработки нефти, рынок аутсорсинга переработки нефти практически отсутствует [Российский рынок нефтесервисных услуг, 2014]. Так, доля ВИНК в объёмах переработки нефти на НПЗ составляет 86%. По модели аутсорсинга работает лишь 16% мощностей НПЗ (см. Рисунок 80).

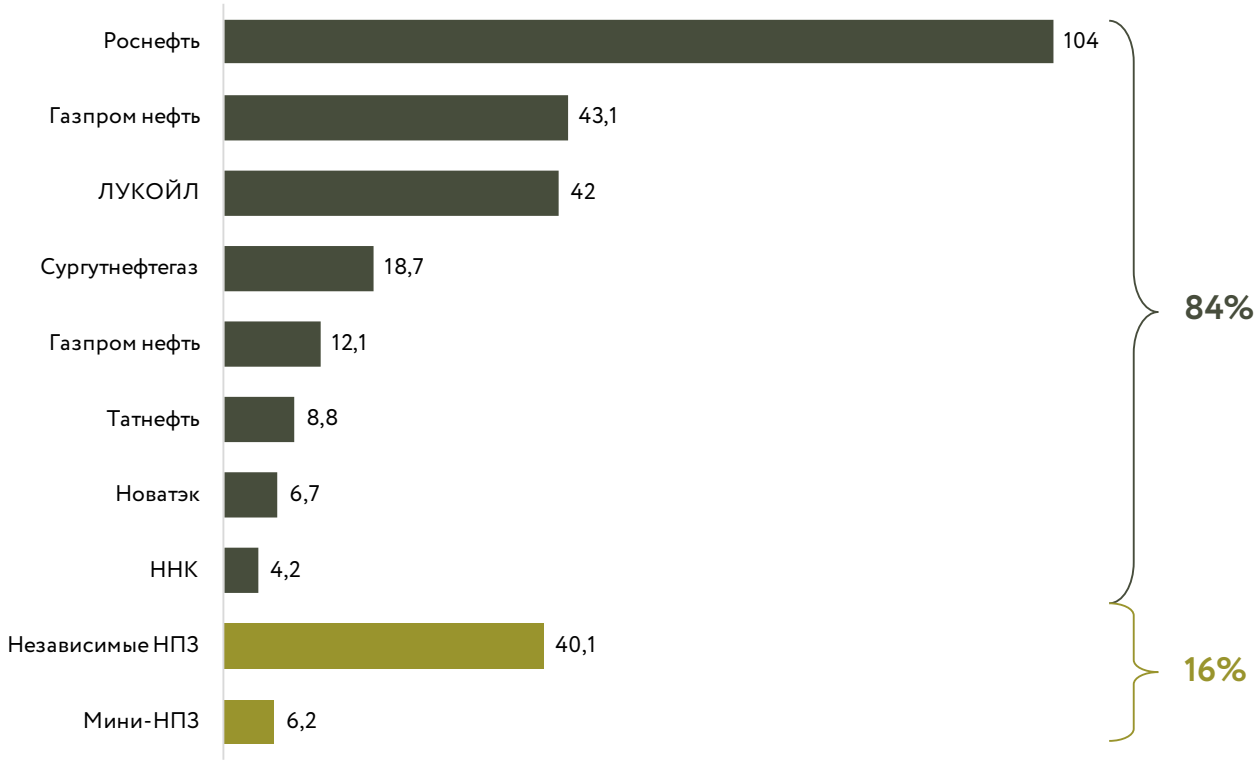


Рисунок 80. Объёмы переработки нефти на НПЗ по компаниям (млн. тонн в год). Составлено автором по [Стабильность. Технологии. Развитие…].

С переработкой нефти и газа высоких переделов ситуация обстоит приблизительно также. К подобной продукции обычно относят такие товары, как полиэтилен (ПЭ), полипропилен (ПП), поливинилхлорид (ПВХ), полистирол, полиэтилентерефталат (ПЭТ) и другие. Всего в России в год производится около 4,5 млн. тонн полимеров. Если мы посмотрим на долю наиболее массово выпускаемых полимеров (ПП, ПЭ, ПВХ), которые совокупно составляют 78%, то увидим, что только в производстве полиэтилена и поливинилхлорида доля независимых переработчиков сколько-нибудь значительна (см. Рисунок 81). Причём за исключением ПВХ практически все независимые от ВИНК производственные мощности сосредоточены в руках группы ТАИФ. Остальные мощности поделены между ВИНК – Роснефтью, Лукойлом, Газпром нефтью, а

также Газпромом. Крупнейший производитель промышленных газов и полимеров СИБУР также относится к ВИНК, так как он входит в одну группу с производителем газа Новатэк, хотя и приобретает нефть и газ для переработки и у других нефтегазовых компаний.

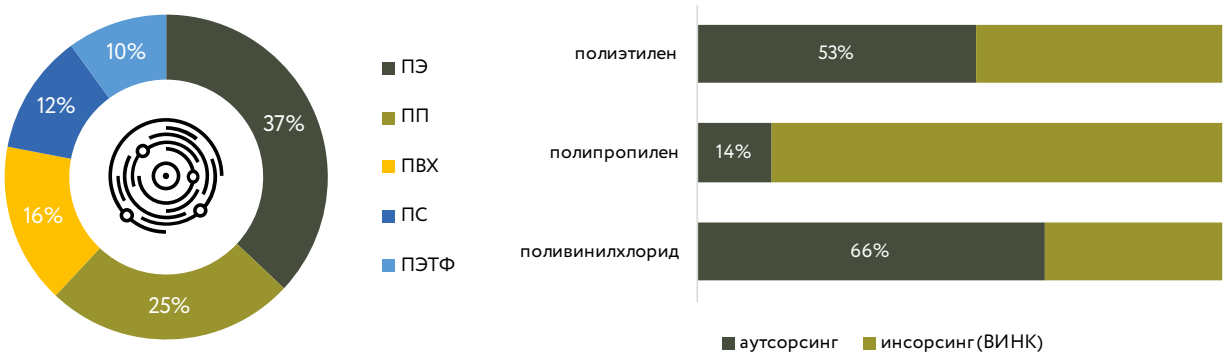


Рисунок 81. Доля полимеров в общем объёме производства в России и доля аутсорсинга в выпуске некоторых их них. Составлено автором по [Нефтехимия в России…].

Существуют другие производители продукции, которые используют нефть и газ как часть своей цепочки добавленной стоимости – это и металлурги, и производители удобрений. Чем меньше доля нефтегазового сырья в себестоимости конечной продукции, тем меньше интерес к интеграции таких бизнесов в цепочку добавленной стоимости («границы фирмы») ВИНК. Поэтому примеров интеграции подобных производств в их структуру практически нет.

2.1.5. Аутсорсинг функции торговли нефтью и газом на зарубежных рынках (трейдинг)

Каналы реализации продукции ВИНК также стараются интегрировать в виде инсорсинговых подразделений. Однако здесь доля бизнеса, передаваемого аутсорсинговым независимым от ВИНК компаниям, гораздо больше. Например, в случае АЗС из 29 000 существующих в России заправочных станций ВИНК принадлежит только 28% (более 8 тыс. – см. Рисунок 82). При этом не все АЗС ВИНК стремятся иметь в собственности. Лукойл, например, из 2,5 тыс. АЗС владеет напрямую только одной тысячей, а остальные работают по франшизе, что,

по сути, также является аутсорсингом канала реализации собственной продукции нефтепереработки. У Башнефти таких аутсорсинговых АЗС 178 из 744. В этом можно увидеть поиск фирмами оптимального сочетания сорсинговых опций для достижения конкурентных преимуществ на высококонкурентном отраслевом рынке розничной торговли нефтепродуктами.

Вместе с тем с учётом консолидации НПЗ внутри ВНИК последние фактически контролируют рынок АЗС, посредством контроля горючего – основного товара, реализуемого через заправочные станции. Кроме того, ВИНК владеют нефтебазами, через которые нефтепродукты реализуются в розницу на АЗС. У Газпром нефти, например, около 50 баз, а у Роснефти – 135.

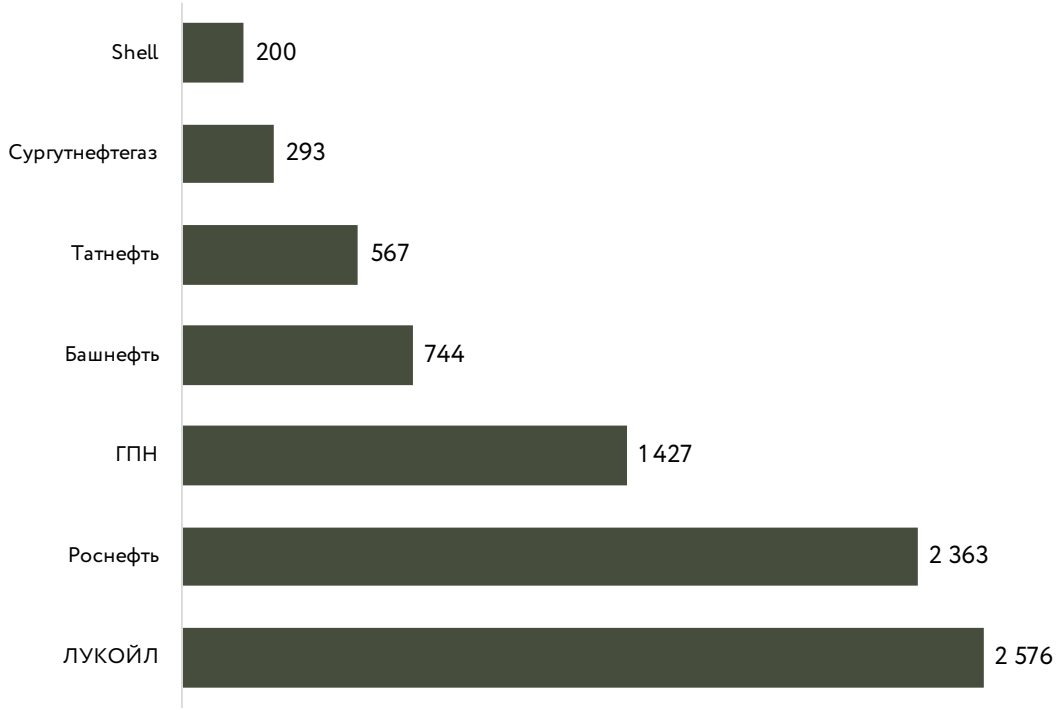


Рисунок 82. АЗС в управлении ВИНК в России. Составлено автором по данным различных компаний.

При этом разные ВИНК по-разному смотрят сорсинг в отношении АЗС. Некоторые, как, например, Газпром нефть, ставят в качестве стратегической цели «обеспечение возможности размещения на рынках через собственные каналы сбыта 100% объёмов производимых нефтепродуктов для максимального покрытия всей цепочки создания стоимости в нефтяном бизнесе» [Годовой отчёт ГПН 2015]. Одновременно Лукойл в конце 2016 года неоднократно заявлял о том, что ввиду падения рентабельности автозаправочного бизнеса он собирается

полностью продать его (то есть перейти к модели аутсорсинга в реализации продукции собственных НПЗ) [Сталинская Г. «Лукойл» не будет продавать заправки, 2017].

При этом высокомаржинальный бизнес по заправке самолетов и реализации авиационного керосина не вызывает споров. Роснефть здесь занимает, по информации компании, лидирующее положение с долей 32%, которая обеспечивается за счёт реализации авиатоплива через 20 собственных топливно-заправочных комплексов (ТЗК) и 19 ТЗК – партнеров по модели аутсорсинга [Стабильность. Технологии. Развитие, 2016]. Лукойл также осуществляет поставки авиакеросина «в крыло» в 29 аэропортах России через сеть собственных дочерних обществ или по договорам со сторонними ТЗК объёмом 1,7 млн. тонн, что сопоставимо с объёмами Роснефти [Море возможностей…, 2016]. Не отстаёт от конкурентов и Газпромнефть-аэро с объёмом продаж около 2 млн. тонн. При этом стратегия этого дочернего подразделения Газпром нефти предусматривает рост доли на внутреннем рынке до уровня Роснефти – 31%, а объёма реализации керосина до 5,5 млн. тонн при 50 собственных ТЗК [Кузнецова Е., 2017]. Shell также предоставляет услуги по заправке самолетов в аэропортах Домодедово и Пулково.

Половина добытой в России нефти идёт, как отмечалось, на экспорт. А на международных рынках гораздо увереннее российских ВИНК чувствуют себя независимые трейдеры. Это объясняет тот факт, что из 244 млн. тонн экспортированной в 2015 году нефти 190 млн. тонн было поставлено по контрактам с крупными международными трейдерами. Из них 28% (53 млн. тонн) было реализовано трейдинговыми подразделениями ВИНК. Остальные 72% – экспорт через независимых продавцов (аутсорсинговые компании) (см. таблицу 6).

Столь значительная доля аутсорсинга в трейдинге нефтью объясняется двумя факторами. Во-первых, международные нефтетрейдеры, такие как Glencore, Vitol, Gunvor и другие многие, десятки лет работают с поставщиками и потребителями нефти и других сырьевых товаров по всему миру и делают это

лучше, чем ВИНК, так как специализируются именно на этом конкурентном преимуществе. Их транзакционные издержки по поиску покупателей нефти, управлению контрактами и прочими операциями также несравнимо ниже чем у нефтегазовых компаний. Во-вторых, торговля через трейдеров – отличный способ финансировать долгосрочные проекты. Вспомним, что в 2008 году Роснефть и Транснефть за счёт предоплаты по долгосрочному контракту с китайской CNCP профинансировали инвестиционную программу и строительство трубопровода ВСТО. В 2013 году Роснефть получила предэкспортное финансирование от Glencore и Vitol на покупку ТНК-ВР на общую сумму до 10 млрд. долл. США под залог поставок нефти (в адрес специально созданной под эти цели дочки Glencore Ros-GIP – до 46,9 млн. тонн) в течение 5 лет. Glencore же принял участие в составе консорциума покупателем акций Роснефти в 2016 году (частью сделки был контракт на продажу до 11 млн. тонн нефти ежегодно в течение 5 лет). При этом Роснефть не отказывается от длительных контрактов, заключённых с целью фондирования инвестиций, даже по истечении их срока. Так в 2017 году контракт с CNCP был продлён до 2024 года с увеличением его объёма до 10 млн. тонн в год. Аналитики связывают это также с необходимостью профинансировать сделку по покупке Башнефти в конце 2016 года [Барсуков Ю. Газ рассеивается над Атлантикой, 2017]. Все указанные выше примеры – не что иное как эффективное использование сорсинговых опций для решения тактических задач и достижения стратегических преимуществ.

Одновременно проведенное исследование показывает нам примеры альтернативных сорсинговых практик. Лукойл, например, уже много лет управляет собственной нефтетрейдинговой компанией, которая реализует почти 36 млн. тонн российской нефти на экспорт, причём не только своей, но и Роснефти, и Сургутнефтегаза, и является по этому показателю абсолютным лидером. В последнее время Лукойл стал говорить о возможной поэтапной продажи нефтетрейдингового подразделения, общий объём торговли российской и зарубежной нефтью и нефтепродуктами которого превышает 160

млн. тонн в год. Основная причина заключается в факторе конкурентных преимуществ модели «пяти сил сорсинга». Так, по словам российского предпринимателя, основного собственника Лукойл В. Алекперова, «трейдерский бизнес требует большого оборотного капитала и отвлекает из компании средства, необходимые ей для инвестирования в добычу» [Мордюшенко О. Лукойл протестирует…, 2017].

Практически не пользуется услугами аутсорсинга в трейдинге Газпром. Он работает через дочернюю Gazprom Marketing and Trading и предпочитает практику прямых контрактов с покупателями – западными нефтегазовыми компаниями.

Таблица 6. Основные трейдеры российской нефти, направляемой на экспорт*. Составлено автором по [Forbes, 2016].

название трейдра	объем покупки нефти (млн тонн)	продавцы
Litasco (Лукойл)	**35,8**	**Лукойл, Роснефть, Сургутнефтегаз**
China National United Oil Corporation	26,9	Роснефть
Total Oil Trading	14,5	Газпром нефть, Сургутнефтегаз, Роснефть
Trafigura	12,9	Роснефть, Сургутнефтегаз
Orlen	10	Роснефть
Shell	9,7	Роснефть, Сургутнефтегаз
Mercuria Energy Trading	7,8	Роснефть, Сургутнефтегаз
Vitol	5,1	Роснефть, Газпром нефть, Сургутнефтегаз, ННК
Vitoil (Ros-Vit Limited)	4,7	Роснефть
Glencore (Ros-GIP Limited)	8,1	Роснефть
Glencore	5,4	Нефтиса, Зарубежнефть, Роснефть
Tatneft Europe	**8,1**	**Татнефть**
Concept Oil Services	5,9	НК Дулисьма, Иркутская нефтяная компания, Башнефть, ННК
Trumpet (Роснефть)	**4,8**	**Роснефть**
Sakhalin Energy (Газпром)	**4,5**	**Газпром**
Unipec Asia Company	4,9	Роснефть, Газпром нефть, Сургутнефтегаз
Eni Trading & Shipping	4,7	Роснефть, Татнефть, Газпром нефть, Сургутнефтегаз
Нафтан	7,1	Роснефть, Сургутнефтегаз
JX Nippon Oil & Energy	3,5	Роснефть, Сургутнефтегаз
Мозырский НПЗ	5,9	Юкола-Нефть, Импекстрейд

Примечание
*Жёлтым выделены инсорсинговые компании российских ВИНК.

2.1.6. Поэтапный аутсорсинг финансовых структур

Нефтегазовые компании сохраняют в своём периметре и такие совсем непрофильные активы, как, например, финансовые учреждения. Газпром де

факто контролирует третий крупнейший банк в России – Газпромбанк, а Роснефть полностью интегрировала ВБРР (27 место по объёму активов в России). Сургутнефтегаз контролирует Сургутнефтегазбанк. Татнефть контролирует банк Зенит. Лукойл также раньше владел банком Петрокоммерц, который был его опорным банком с 1998 по 2015 год. Лишь недавно Лукойл продал свой банк финансовому холдингу Открытие, переведя непрофильный бизнес в аутсорсинг. Кэптивные банки нефтегазовых компаний в настоящее время располагают активами, превышающими 6 трлн. рублей, что составляет около 8% активов банковской системы России.

Логическим продолжением банковского бизнеса является страховой, где также представлены нефтегазовые компании: страховая группа Согаз контролируется Газпромом, а Сургутнефтегаз – одноименную страховую компанию. Лукойл с 1992 года владел компанией «Лукойл страхование» (в 2010 году продана страховой группе «Росгосстрах»).

Практически все крупнейшие нефтяные компании сохранили контроль за негосударственными пенсионными фондами (НПФ), которые также рассматриваются ими как источники фондирования. Такая сорсинговая опция может показаться странной, но она естественна с учетом наличия «институциональный пустоты» в виде ограниченности рынка капитала в России (см. Рисунок 23). НПФ владеет Газпром (Газфонд), Роснефть (Нефтегарант), Сургутнефтегаз (одноимённый НПФ) и Татнефть (Национальный негосударственный пенсионный фонд). Доля НПФ нефтяных и газовых компаний на рынке пенсионного страхования в России, как и в банковском секторе, составляет 8% всех пенсионных накоплений (173 млрд. из 2,09 трлн. рублей). Ранее Лукойл также владел вторым крупнейшим в стране НПФ Лукойл-гарант. Однако в 2012 году ему удалось продать фонд ФГ Открытие, которая потом приобрела и опорный банк Лукойла.

Большинство нефтегазовых компаний сохраняют значительное присутствие на финансовом рынке, нередко становясь системообразующими

игроками. Исключением является Лукойл, который с 2010 года последовательно выходил из непрофильного финансового бизнеса.

Объёмы аутсорсинга в нефтегазовой отрасли уже сегодня превышают 1,7 трлн. рублей (подробнее см. Главу 4). Оборот одного только нефтегазового сервиса в России занимает почти 10% от оборотов мирового нефтесервисного рынка, который составляет около 160 млрд. долл. США [Шмелёва Е., 2014].

Сорсинг в нефтегазовой отрасли, безусловно, будет развиваться и дальше. Прежде всего это коснется логистики – самой большой статьи затрат в нефтегазовом бизнесе. Нефтесервис и финансовые операции, возможно, также станут драйвером развития сорсинга.

Помимо расширения объёмов сорсинг может получить и другие формы развития. Например, нефтяные компании, работающие в Северном море, договорились о запуске совместной электронной торговой площадки для обмена излишками инвентаря с целью значительного сокращения их запасов. Российские компании в регионе Западной Сибири – основном регионе добычи нефти и газа в России, также могут начать использовать эту практику [Ночевка Ф., 2016]. В целом сорсинг, верно используемый как инструмент повышения эффективности работы и достижения стратегических преимуществ нефтегазовых компаний, может и должен получить более широкое распространение.

Проанализированные в настоящей главе тенденции аутсорсинга в нефтегазовой отрасли подтверждают обоснованность сформулированной модели «пяти сил сорсинга». Подтверждение нашли все факторы. Транзакционные издержки, особенно очевидные во времена структурных сырьевых кризисов, стали основным двигателем вывода различных видов деятельности на аутсорсинг. Стремление найти конкурентные преимущества и сосредоточиться на них также двигало как ВИНК, так и их подрядчиками (аутсорсерами). Нефтегазовый рынок также обнаружил существование эффективных «экосистем». Заполнение «институциональных пустот» и развитие экономики позволили начать больше доверять рынку аутсорсинга, в

частности, нефтесервисным, геологоразведочным и транспортным компаниям, и передать им больше операций. Одновременно недоверие рынку, в первую очередь иностранным компаниям, определило обращение некоторых ВИНК к инсорсингу.

Главное, пример нефтегазовой отрасли позволяет доказать теорию цикла сорсинга, сформулированную автором. Отрасль прошла длительный путь развития, во время которого наблюдались как тренды к развитию аутсорсинга, так и отказа от него. И этот процесс вряд ли закончится, так как инструмент сорсинга постоянно используется компаниями в целях донастройки цепочки добавленной стоимости, её максимального соответствия современной рыночной ситуации для достижения стратегических преимуществ.

3.2. Сорсинг логистических функций у компаний-заказчиков

Основу рынка аутсорсинга логистики составляет транспортировка грузов. По мнению BCG, российские компании-заказчики готовы отдавать на аутсорсинг лишь определённую часть своих цепочек добавленной стоимости (см. Рисунок 83).



Рисунок 83. Элементы логистической цепочки добавленной стоимости, чаще всего передаваемые на аутсорсинг в России [Волков М., 2014].

2.2.1. Формирование аутсорсинга в логистике у производителей сырья

Ранее всех ещё в 1990-е годы о выстраивании логистики перевозки грузов задумались экспортёры сырьевых товаров. Такое положение дел естественно – только нефть и уголь одни занимали и занимают более половины всех железнодорожных перевозок. В свою очередь, сырьё весьма чувствительно к стоимости перевозок, составляющей, как уже отмечалось, значительную часть себестоимости продукции.

Как отмечают эксперты, «нынешним индустриальным бизнесменам России в наследие от советского периода развития промышленности досталась вертикально интегрированная модель производственного цикла, при которой все транспортные потребности удовлетворялись, как правило, собственными силами предприятия. „Транспортный цех“, управляющий всем комплексом поставок ресурсов, перемещением полуфабрикатов между производственными площадками и отгрузками готовой продукции, сам владел необходимым подвижным составом и инфраструктурой для его обслуживания, выполняя заявки других подразделений на перевозку. Возможности транспорта во многом определяли технологии производственных линий, а затраты на организацию транспортной работы были для топ-менеджмента заводов неизменяемой константой, вырабатываемой в недрах могущественного транспортного отдела» [Соловьёва Е., 2015].

Начало отраслевому рынку было положено созданием собственных кэптивных перевозочных подразделений, в большинстве случаев в форме инсорсинга, так как о других сорсинговых опциях тогда ещё никто не задумывался. Для нефтяных компаний перевозка по железной дороге с самого начала была весьма важным элементом их деятельности и статьёй затрат. Особенно это было важно в 1990-е гг., когда РЖД не могли обеспечить все потребности по перевозкам в стране. В условиях несформировавшегося на то время независимого логистического рынка, отсутствия трубопроводов на Востоке нефтяным компаниям приходилось самим заниматься организацией перевозок, что было естественно с учетом значительных «институциональных пустот», которые имели место на отраслевом рынке логистики в 1990-е годы.

Так в 1994 году Лукойл создал собственное транспортное предприятие Лукойл-транс. В 1998 году ЮКОС создал компанию ЮКОС-Транссервис, оператора наливных цистерн. В 2005 году оборот этого инсорсингового предприятия составил 9 млрд. рублей, а компания заняла 256 место в рэнкинге крупнейших компаний России Эксперт РА-400[40]. Впоследствии после банкротства и распродажи активов ЮКОСа эту компанию приобрела, как и нефтесервисные активы, Роснефть, переименовав в РН-Транс (сейчас является кэптивным оператором наливных нефтяных грузов Роснефти).

В этой сфере процесс создания специализированных инсорсинговых предприятий подобен тому, который наблюдался в нефтегазовом сервисе. И так же, как и в случае нефтесервиса, следующим логическим шагом развития рынка стало использование новых форм сорсинга, в том числе аутсорсинга. В 2002 году собственную компанию создаёт Газпром – Газпром-транс (перевозит сжиженные углеводороды). В 2008 году Лукойл создаёт железнодорожного перевозчика наливных грузов Лукойл-транс.

По-настоящему независимые аутсорсинговые логистические компании по перевозке углеводородов начнут формироваться позже, в основном в ходе приватизации. В 2011 году РЖД продаёт Первую грузовую компанию (ПГК) структурам бизнесмена Владимира Лисина. В 2012 году один из крупнейших перевозчиков сжиженных углеводородов – СГ-транс – в ходе приватизационных торгов будет приобретён холдингом АФК система. После покупки Башнефти АФК Система в 2014 году присоединит к СГ-трансу Башнефть-транс.

Угольные компании также не отставали от нефтяных в создании собственных инсорсинговых логистических структур, ведь уголь – главный груз на российской железной дороге (более 25%) [Бюллетень социально-экономического кризиса в России, 2015]. Собственные кэптивные перевозчики были созданы угольно-металлургическими холдингами – Сибирской угольно-энергетической компанией (СУЭК), Мечелом, Евразом, Сибирским деловым

[40] Рэнкинг Эксперт РА 400 (с 2015 года – РА – 600) – рэнкинг 400 крупнейший компаний России.

союзом (СДС) и др. СУЭК, например, и сейчас управляет парком свыше 20 тыс. грузовых вагонов и 200 собственных локомотивов, 900 км железнодорожных путей, морскими терминалами. Так же поступил и Мечел, который через Мечел-транс управляет железнодорожным, автомобильным, судоходным и портовым хозяйством [Соловьёва Е., 2015]. Мечелу для разработки Эльгинского месторождения пришлось построить собственную железную дорогу и учредить оператора перевозки грузов на этой дороге – Мечел Транс Восток. Однако этот шаг был вынужденным, и Мечел уже долгое время ведёт переговоры, чтобы избавиться от этого актива. В такой же ситуации находится и Норникель, который с 1999 года вынужденно владеет норильской железной дорогой (длина 333 км.). Однако ту непрофильную логистику, которую возможно вывести на аутсорсинг, Норникель выводит: в апреле 2016 года он продал авиакомпанию Нордавиа, которую сам купил в 2011 году у Аэрофлота, профильному оператору Red Wings. Определённую роль сыграла новая стратегия Норникеля (принята после завершения известного корпоративного конфликта между Олегом Дерипаской и Владимиром Потаниным), предусматривающая концентрацию на первоклассных профильных активах. Это хороший пример «цикла сориснга»: фирма приобретает собственное ОЦО подразделение и через 5 лет продаёт его вследствие изменившихся рыночных условий.

Уральская горно-металлургическая компания (УГМК) также владеет собственным перевозчиком – УГМК-транс. Причем изначально перевозчик был создан в 2004 году как совместное предприятие с совладельцами производителя вагонов Трансмашхолдинга – пример еще одной сорсинговой опции в виде инсорсингового СП с логистическим оператором. Однако в 2012 году УГМК консолидировал УГМК-транс, купив долю у Трансгрупп, что было связано с переходом на госслужбу одного из её совладельцев – Максима Лискутова. Очевидно, посчитав ситуацию менее стабильной, чем ранее, производитель решил консолидировать перевозчика [УГМК выкупит…, 2012]. Здесь можно усмотреть еще одно подтверждение того, что в силу отсутствия

институционального доверия в экономике на развивающемся рынке оно часто бывает персонифицировано и исчезает с уходом ключевых фигур.

Владелец ещё одной крупной металлургической компании Новолипецкого металлургического комбината – Владимир Лисин, – наоборот, решил на доходы от основного бизнеса создать крупнейшего частного логистического оператора. Им после покупки ПГК стала Universal Cargo Logistics (UCL). Вместе с тем эту компанию сложно назвать инсорсинговой, так как её мощности значительно превышают потребности основного бизнеса. Это, скорее, самостоятельный бизнес в виде универсального логистического оператора, занимающего четверть российского рынка железнодорожных перевозок. UCL объединяет UCL Rail (железнодорожные перевозки, сюда вошла купленная у РЖД ПГК), UCL Port (стивидорные услуги) и VBTH (судоходные компании и судостроение). UCL – пример того, как объединенный центр обслуживания в рамках «цикла сорсинга» поменял форму от инсорсингового подразделения до крупного самостоятельного рыночного игрока. В этом UCL похож на нефтяные компании, которые интегрировали целые энергетические компании в «границы фирмы». В результате на рынке сложилась весьма примечательная конфигурация аутсорсеров и инсорсинговых логистических компаний с явным преобладанием аутсорсинга (см. Рисунок 84).

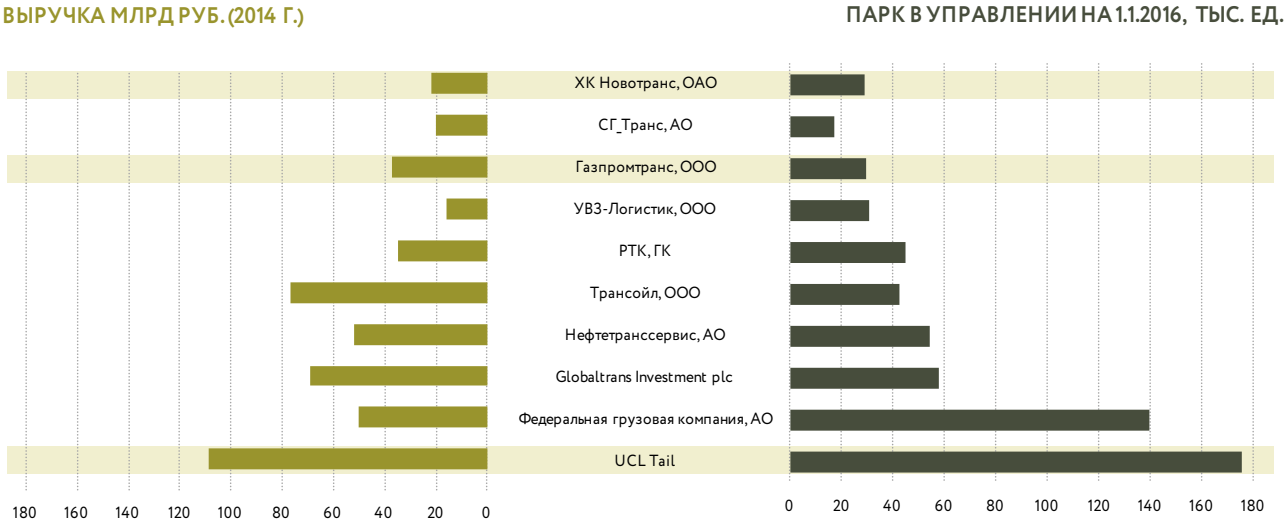


Рисунок 84. 10 крупнейших операторов вагонов.
Светло-желтым цветом выделены названия операторов, до сих пор входящих в одну группу с производителями сырья. Остальные – независимые аутсорсинговые логистические компании. Составлено автором по Спарк-Интерфакс, данным агентства Infoline.

Химические холдинги также владеют собственными перевозчиками. Фосагро создал в 2002 году Фосагро-транс. В этом же направлении пошли и в Еврохиме, СИБУРе и Уралкалии. Химические компании изначально вынуждены были создавать собственные логистические компании ввиду катастрофической нехватки у РЖД специализированных вагонов. Без создания собственных операторов вагонов компании неизбежно столкнулись бы с проблемами экспорта своих грузов [Равинский В., 2006]. РЖД тогда была монополистом на российском рынке оперирования грузовыми вагонами – её доля по объёмам грузооборота в 2003 составляла 78,2% (к 2015 году она снизилась до 14,3% [Симонова Т., 2016]). Еврохим до сих пор владеет 7 000 вагонов.

Многие производители сырьевых грузов решили пойти дальше по вертикальной интеграции логистических цепочек в свои бизнесы и помимо средств перевозки (железная дорога) дошли до портов. Использование такой сорсинговой опции вполне логично с точки зрения достижения стратегического преимущества в виде обеспечения доставки продукции от места её производства (добычи) до потребителя – зарубежного импортера: ж/д-морской порт-сухогруз/танкер. Так, СУЭК с целью увеличения поставок угля в Азию полностью построил не только балкерный терминал в дальневосточном порту Ванино, но и железнодорожные пути к нему. СУЭКу также наполовину принадлежит Мурманский морской торговый порт. Второй половиной порта владеет компания Еврохим, у которой также на балансе стивидор химических удобрений Агросфера (Мурманск) и два «морских грузовика» типа Panamax. Общие перевалочные мощности компании в Мурманске и Ванино – свыше 40 млн. тонн в год. Еврохим также владеет терминалом в Туапсе. Учитывая, что обе структуры принадлежат бизнесмену Андрею Мельниченко, он фактически контролирует мурманский порт. Причем консолидация этого транспортного актива произошла в 2013 году. Стивидора в дальневосточном порту – Находке – контролирует Евраз. В Находке же нефтеналивным терминалом, как отмечено ранее, владеет Роснефть. Соседний с Находкой «Порт Восточный»

контролируется Кузбассразрезуглем Искандера Махмудова. В 2016 году порт перевалил 23,5 млн. тонн угля, в 2017 году планируется нарастить мощности до 29 млн. тонн, а к 2019 году выйти на 39 млн. тонн [Веденеева А. Железнодорожный узел…, 2017].

Небольшим морским портом в Краснодарском крае (Темрюк), а также Торговым портом Посьет (Приморье) владеет Мечел. Морской порт Санкт-Петербург входит в UCL Владимира Лисина. В Усть-Луге свои терминалы имеет большинство экспортеров. НОВАТЭК и СИБУР в 2013 году построили там терминалы по перевалке газового конденсата. Северсталь управляет стивидором Нева-Металл в Большом порту Санкт-Петербург. Угольная компания «Заречная» также владеет 50% в угольном портовом терминале Baltic Coal Terminal в Латвии. Новые масштабные проекты также требуют «экспортных морских ворот» – освоение крупнейшего в мире медно-порфирового месторождения (Баимская площадь) потребует экспорта медного концентрата через порт Певек.

Из сказанного видно, что наибольшую активность в создании собственных терминалов в портах проявляли угольные компании. Действительно, рост потребления угля в Азии давал возможность увеличить поставки, единственным препятствием к чему были инфраструктурные ограничения. Кроме того, транспортировка играет крайне большую роль в себестоимости доставки угля. В этой связи производители приняли решение не зависеть от «запертости» отношений с сорсинговыми партнерами (независимыми стивидорами) и расширить «границы фирмы» на порты. Однако масштабное расширение собственных мощностей столкнулось с резким изменением рыночной ситуации – цены на уголь упали со 125$ за тонну в 2008 г. до 57$ в 2015 г., спрос снизился в количественном выражении (см. Рисунок 85). В результате экономика ряда начатых строек (Volga Group, Мечел, Сахалинуголь) оказалась спорной [Юсупов А., 2015].

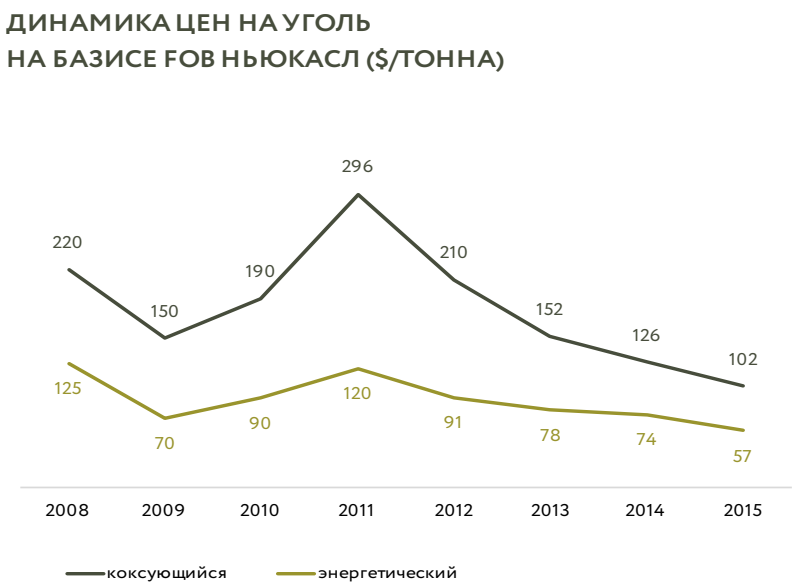


Рисунок 85. Динамика цен на уголь. Источник: [Джумайло А. Широкоугольные перспективы…, 2016].

Естественно, что производственные компании не в состоянии полностью загрузить мощности собственных портов. Следовательно, эти логистические ОЦО работают и на внешний рынок. Так, 30% загрузки стивидора Еврохима в Туапсэ обеспечивается сторонними заказами [Айрапетян В., 2015]. Это пример того, когда вертикальная интеграция проигрывает другим сорсинговым инструментам – собственная портовая инфраструктура хотя и позволяет контролировать логистические издержки, отвлекает средства и внимание собственников от главного – снижения себестоимости добычи и поиска новых покупателей.

Действия антимонопольного регулятора в России – Федеральной антимонопольной службы (ФАС) – также подтверждают, что владеть собственными портами промышленным группам не всегда выгодно. В 2016 году ФАС начало расследование относительно монопольно высоких цен стивидоров, принадлежащих Еврохиму, СУЭК, UCL и Транснефти [Скорлыгина Н., 2016].

Вместе с тем некоторые компании, прежде всего государственные, продолжают наращивать свои активы, что видно на примере другого дочернего предприятия Роснефти – Роснефтефлота. В 2007 году Роснефть, стремясь передать непрофильную деятельность на аутсорсинг, продала 49% акций Роснефтефлота, владеющего морскими и речными судами для перевозки сырой

нефти, профильному оператору – Совкомфлоту. Тогда оборот компании был небольшим – не более 300 млн. рублей. За время совместной работы обороты компании выросли до 3 млрд. рублей в 2014 году, а количество судов – до 31 (около 400 тыс. тонн суммарного дедвейта). Однако после смены руководства Роснефть решила отказаться от аутсорсинга и выкупила 49% у Совкомфлота в 2015 году. Сейчас Роснефти принадлежит 100% Роснефтефлота. Более того, компания Роснефть решила пойти дальше и создала через РН-Транс совместное предприятие с Газпромбанком по восстановлению судоверфи «Звезда» на Дальнем Востоке, и сейчас обсуждает вопрос строительства сталелитейного производства рядом с верфью для обеспечения её прокатом. Это глубокий шаг по расширению «границ фирмы» в непрофильную деятельность, стоимость которого оценивается в 150 млрд. рублей. Такую деятельность нефтяные компании редко интегрируют внутрь и предпочитают передавать на аутсорсинг. Стремление Роснефти к контролю над всей логистической цепочкой демонстрирует и тот факт, что сделка по строительству танкеров на верфи «Звезда», владельцем которых должен был стать Совкомфлот, была отменена в день подписания на Владивостокском экономическом форуме в 2017 году в связи с позицией руководства компании, настаивающем на том, что право собственности должно принадлежать Роснефти, а не аутсорсинговому партнеру. Позже сделка всё же была заключена, однако собственником танкеров стала именно Роснефть, а Совкомфлот получил лишь функции аутсорсингового оператора судов. Многие эксперты ставят под сомнение адекватность такого сорсингового шага с точки зрения стратегических преимуществ в условиях отсутствия институциональных пустот и развитости отраслевого рынка морских перевозок [Петлевой В., 2017].

Лукойл также сочетает сорсинговые опции - аутсорсинг и собственное производство. По модели аутсорсинга компания заказывает морские платформы у профильного производителя – Объединённой судостроительной компании (ОСК) [Стапран Д., 2017]. Одновременно для разработки месторождения в Балтийском море используется морская ледостойкая стационарная платформа,

построенная на заводе Лукойл по производству стальных металлоконструкций [Салова И., 2016]. Компания также сама владеет 18 танкерами грузоподъемностью 48 тыс. тонн [Море возможностей…, 2016].

Однако сказанное не значит, что вертикальная интеграция с логистическими цепями – единственный путь для российских производителей сырья. Новатэк, например, не пользуется собственными танкерами для поставок с завода Ямал – СПГ, а фрахтует их у сторонней компании – Совкомфлота (аутсорсера), который спустил на воду один и планирует приобрести ещё 14 танкеров ледового класса [Старинская Г., 2017].

Евраз, создав собственную компанию «Евраз-транс», одним из первых среди крупных российских сырьевых компаний решил перейти к аутсорсингу, продав в 2012 году свою инсорсинговую компанию независимому ж/д логистическому оператору Нефтетранссервису за 10 млрд. рублей. При этом Нефтетранссервис остался базовым перевозчиком Евраза. Более того, Евраз отдал на аутсорсинг управление перевалкой в своём морском порту в Находке. Так же поступил и Магнитогорский металлургический комбинат (ММК), продав свою компанию-перевозчика Глобалтрансу, который также сохранил контракты на перевозку с ММК и Металлоинвестом. Северсталь тоже перешла к модели аутсорсинга, реализовав Стальтранс в пользу Universal Cargo Logistics (UCL). Она также передала на аутсорсинг РЖД Логистике управление собственными внутрицеховыми железнодорожными путями необщего пользования (15,7 км) и маневровые локомотивы.

Примеру Евраза последовала компания-производитель угля Сибирский деловой союз (СДС). СДС имел в составе холдинга довольно крупного оператора вагонов – Новотранс, который входит в топ-10 операторов вагонов в России, однако с 2013 года ввиду хронической убыточности последнего искал на него покупателя. Продать Новотранс удалось лишь в 2015 году, но в отличие от Евраз-транса Новотранс был продан без грузовой базы [Галлямова Ю., 2015].

АФК система начала продажу СГ-Транса после потери контроля над Башнефтью. Даже РН-Транс Роснефти постепенно трансформировался из

монопольного поставщика компании в кэптивного оператора[41]. Сейчас он лишь частично покрывает потребности Роснефти собственными вагонами. Основные же железнодорожные перевозки РН-Транс с 2015 года передал на долгосрочный (5 лет) аутсорсинг – его поставщиками стали Совфрахт-Совмортранс, Rail Garant, Глобалтранс и др.

Крупнейший производитель алюминия в России Русал принципиально не владеет транспортной и морской инфраструктурой и на конкурсной основе выбирает аутсорсинговых провайдеров логистических услуг. Это положение, в частности, помогает ему активно выступать на стороне ФАС в споре по тарифам портов. Однако это, скорее, вынужденная позиция, так как до 2013 года Русал владел 28% порта Ванино, который переваливает большинство импортного глинозема алюминиевого производителя. Русал хотел приобрести контроль над портом, но проиграл Мечелу на приватизационных торгах. В результате 28% акций также были проданы. Позже Русал неоднократно возвращался к идее строительства собственного терминала, сначала в 2014 году в партнерстве с Суммой капитал (в порту Зарубино в Приморском крае), затем самостоятельно в бухте Ванино через подконтрольную компанию Причал [Джумайло А., 2017]. Здесь опять имеет место пример «цикла сорсинга».

СИБУР в 2015 году продал построенный терминал в Усть-Луге группе отечественных и иностранных инвесторов, решив не оставлять портовую инфраструктуру в своей цепочке добавленной стоимости. Также по сообщениям СМИ планирует поступить и Евраз: в 2016 году он активизировал переговоры о продаже порта в Находке. При этом порт, перевалиший в 2015 году 9,2 млн. тонн, предлагается вместе с долгосрочным контрактом с Евразом. То есть фактически Евраз планирует продать порт, сохранив с ним долгосрочные отношения сорсинга по перевалке угля и металла [Скорлыгина Н. и др., 2016].

Стоит отметить, что крупнейшим аутсорсинговым перевозчиком сырьевых грузов остаётся РЖД и его дочерние структуры. В состав РЖД входит

[41] Компания, выполняющая функции агента по найму перевозчиков от лица принципала – Роснефти.

193 компании, но одна только Федеральная грузовая компания (ФГК), располагающая 130 тыс. вагонов [Развитие транспортной инфраструктуры в России, 2016, с. 15] по числу вагоноотправок занимает 12,4% рынка. Если предположить, что сырьё в грузоперевозках РЖД занимает такую же долю, как и в целом в перевозках по железной дороге (а это более половины), то железнодорожная монополия является основным поставщиком логистических услуг для промышленных компаний и оставляет далеко позади кэптивных и независимых перевозчиков [Открытое Акционерное Общество «Российские железные дороги»…, 2016]. Действительно, в 3 квартале 2016 года она обошла по объемам перевезенных грузов крупнейшего оператора вагонов – UCL.

Из приведённых фактов, отражающих разнонаправленные тенденции в логистическом аутсорсинге сырьевых компаний, следует, что:

1) исторически сырьевые компании вынуждены были обеспечивать себя транспортной инфраструктурой вплоть до строительства железных путей, так как РЖД не справлялась с ростом грузоперевозок и имели место значительные «институциональные пустоты» на отраслевом рынке;

2) по мере развития как РЖД-монополии, так и значительного увеличения частных перевозчиков часть компаний расширила сорсинговые опции с инсорсинговых операций на аутсорсинг. Эта тенденция в последнее время упрочивается возможностью проводить конкурсы с открытой борьбой между аутсорсерами и значительно снизить цену на перевозки в ходе них;

3) одни компании сосредоточились на основных бизнесах, избавляясь от логистических подразделений (сузив «границы фирмы»), видя в расширении доступных им сорсинговых опций возможности для достижения стратегических преимуществ;

4) другие (и таких большая часть), наоборот, продолжают развивать вертикально-интегрированные структуры. UCL, например, расширила «границы фирмы», развивая свои инсорсинговые логистические компании в лидеры рынка перевозок. Одним из объяснений таких действий является сохраняющиеся «институциональные пустоты» в сфере доступности логистики. Однако ввиду их

планомерного устранения и стремительного роста числа крупных аутсорсинговых логистических компаний, универсальная логика требует отказа от хозяйственного способа и инсорсинга в пользу аутсорсинга.

5) рынок аутсорсинговых логистических услуг продолжит развиваться: будет происходить консолидация, появление еще более крупных специализированных операторов, что поспособствует укреплению доверия к отраслевому рынку – будет расти профессионализм, компетентность и последовательность его участников.

2.2.2. Формирование аутсорсинга логистики в секторе торговли (ритейл)

В российском ритейле в целом складывается схожая картина, с одним исключением – в основном доставка продукции осуществляется автомобильным грузовым транспортом. Большинство крупных ритейлеров содержат свои логистические службы, практически не пользуясь аутсорсингом. Общая доля аутсорсинга в ритейле, пожалуй, самом развитом с точки зрения управленческих ноу-хау сегменте российского бизнеса, по мнению экспертов, составляет не более 25%, тогда как в развитых странах, например, в Германии, ритейлеры практически полностью передают логистику на аутсорсинг [Черниговский А., 2011]. Так, собственную логистику развивали Магнит (12 787 магазинов) и его ближайший конкурент X5 Retail Group (7 020 магазинов) [Гордеев А., 2016]. Магнит располагает собственным автопарком в более чем 5,8 тыс. автомобилей, X5 Retail Group – 2 тыс. [Магнит сегодня…, 2015; Дуленкова А., 2016]. Дикси, в управлении которого 2 749 магазинов, – стал собственником 800 грузовиков. Так же поступил и ритейлер Лента. Такая ситуация сложилась ввиду вполне объективных причин. К моменту бурного роста розничной торговли на отраслевом рынке логистики имела место «институциональная пустота» в виде отсутствия аутсорсинговых провайдеров. Единственной сорсинговой опцией для ритейла была вертикальная интеграция, в противном случае фирмы этого

сектора не смогли бы достигнуть стратегических преимуществ и участвовать в конкурентной борьбе за долю рынка.

По мнению участников рынка, Магнит в результате стал обладателем одной из наиболее эффективных систем логистики, и ни один сервисный провайдер не сможет предложить ему условий, равных по эффективности. Поэтому он практически не прибегает к иным сорсинговым опциям, кроме вертикальной интеграции. Компания X5, напротив, экспериментирует с аутсорсингом, одновременно поддерживая собственную структуру перевозок. Она разработала онлайн-платформу GoCargo, где прошедшие проверку сторонние провайдеры могут получить от неё заказ на перевозку грузов. Планируется, что через эту систему магазины группы X5 будут размещать до 30% объёма грузоперевозок в 2017 году [Коломыченко М. и др., 2016]. Пример X5 крайне интересен с точки зрения более зрелого поведения заказчика логистических услуг: компания не наращивает собственные мощности для покрытия пикового спроса на перевозки, а привлекает для этого аутсорсинговые фирмы. Вывод GoCargo на рынок в качестве самостоятельного логистического Убера (Uber) также позволит компании двигаться в рамках «цикла сорсинга» в сторону уже работающих на рынке ОЦО. Какая из сорсинговых опций позволит двум основным конкурентам в России достичь больших стратегических преимуществ, покажет время.

Не все ритейлеры обладают собственным автопарком. Крупнейший ритейлер в сегменте бытовой техники и электроники М-Видео не пользуется корпоративным автопарком, передавая эту функцию на аутсорсинг, так как «считает продажи своей основной компетенцией и в данный момент направляет все усилия на её развитие» [Пичугина О., 2011]. Сравнительно небольшим собственным автопарком (до 200 ед.) обладает и Эльдорадо – второй по величине продавец бытовой техники. Скорее всего, это объясняется существенно меньшей долей транспортных издержек в конечной цене бытовой техники, а также существенной разницей в масштабах бизнеса товаров повседневного спроса и аппаратуры: объём оборота за 2015 Магнита – лидера первого сегмента в пять

раз превосходит оборот лидера второго сегмента – М-Видео (см. Рисунок 86). Следовательно, в данном случае транзакционные издержки логистики ниже и «проклятье аутсорсинга» в виде экономии на масштабе не действует.

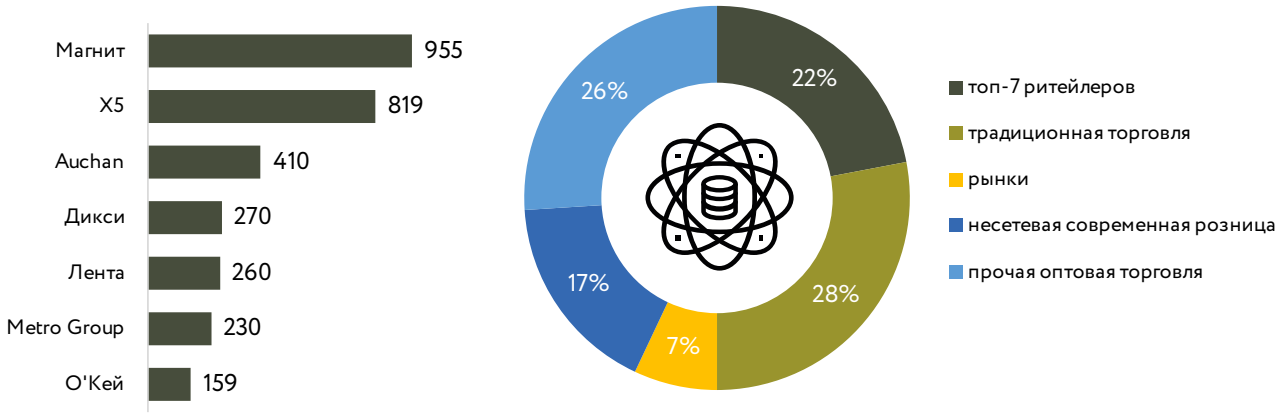


Рисунок 86. Выручка ритейлеров в 2015 году и структура рынка ритейла [Ищенко Н., 2015].

Способы доставки мелкооптовой продукции преимущественно, как отмечено выше, посредством автомобильного грузового транспорта вовсе не исключает использования ритейлерами других видов перевозок – авиа, морского, железнодорожного, контейнерного. И в этом аутсорсинговые компании играют большую роль, так как держать на балансе порты, суда и контейнеры не выгодно. Однако и здесь нет 100% единства. Например, та же X5 с целью большего контроля в период кризиса цен и для сокращения сроков таможенной очистки решила перейти к прямому импорту зарубежного ассортимента товаров и продуктов. В 2016 году эта компания увеличила долю прямого импорта почти на 90% и теперь самостоятельно ввозит половину импортных товаров. Это кардинально отличается от общего поведения игроков отрасли, снизивших в 2016 году прямой импорт на 3%. Так Магнит и Дикси ввозят сами только 9% импортных товаров, Лента – 5%. При этом Дикси и Лента импортные и таможенные операции традиционно передают на аутсорсинг профессиональным импортерам и таможенным брокерам [Дуленкова А., 2016].

Одновременно ритейлеры наращивают присутствие на рынке складской недвижимости, активно арендуя, а чаще приобретая склады для собственной логистики. Только один Магнит располагает 34 распределительными центрами

по всей России. При этом эта тенденция наблюдалась как в кризис 2008–2009, так и в кризис 2014–2016 годов. Этому способствует как имеющаяся у ритейла ликвидность, так и снижение в кризис стоимости складских площадей [Алябьев А., 2015]. При этом в кризис девелоперы, как правило, отказываются начинать новые проекты, если заранее не найдут арендатора, поэтому обычно объекты строятся под нужды конкретного клиента. Это приводит к тому, что вторыми после логистических компаний по объёму арендаторами складских помещений являются ритейлеры (см. Рисунок 87).

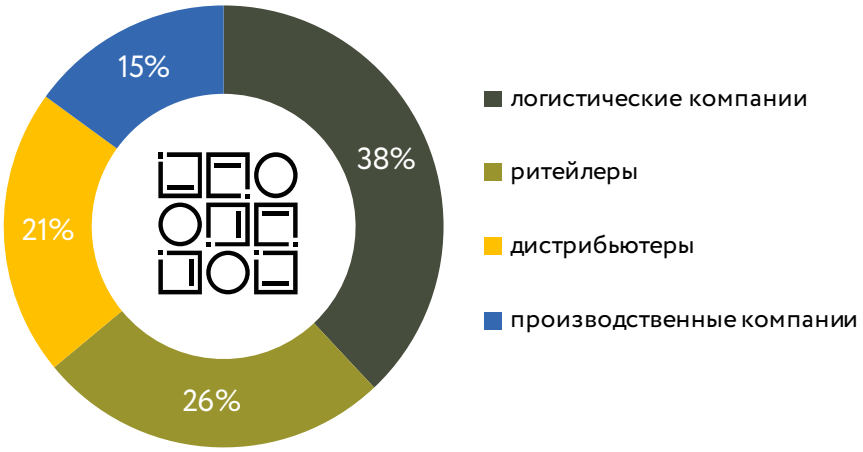


Рисунок 87. Ключевые арендаторы складских помещений по данным Nai Becar.

В интернет-торговле, объём которой ещё в 2016 году превысил один триллион рублей, складывается иная ситуация. Большинство интернет-ритейлеров в силу незначительного объёма своей продукции и нецелесообразности содержать свой склад и службу доставки отдают эти функции на аутсорсинг. Их обслуживают небольшие логистические и курьерские компании, реже – операторы экспресс-доставки. Велика доля в дистанционной доставке товаров Почты России – 33% [Жуков А., 2014].

Однако в случае крупного интернет-ритейла наблюдается лишь частичный аутсорсинг. Так, развивая собственную логистику, некогда крупнейший онлайн-ритейлер «Юлмарт» не только имеет в аренде и собственности 150 тыс. кв. м. складских помещений (обеспечивают работу центров исполнения заказов), но и планирует расширить их до 390 тыс. к 2021 году. Для этого планируется привлечь девелоперов для постройки площадей под требования Юлмарт с

последующей долгосрочной его арендой. Таким образом, Юлмарт, оставляя у себя логистику, то есть не передавая её на аутсорсинг, не собирается заниматься бизнесом в области недвижимости – предпочитая арендовать склады [Геращенко Е., 2016]. Сочетать различные сорсинговые опции - аутсорсинг и вертикальную интеграцию Юлмарт намеревается и в выдаче заказов – помимо 450 собственных ритейлер к 2020 году планирует открыть по франшизе дополнительно 600 центров выдачи. В этом случае организовывать выдачу заказов будут аутсорсинговые компании, в том числе логисты – DPD, UPS и другие [Федоров Е., 2016].

Из сказанного можно сделать вывод, что розничная торговля также, как и другие отрасли-заказчики, обнаруживает сразу несколько моделей использования сорсинговых опций для достижения стратегических преимуществ. Одновременно вертикальная интеграция по-прежнему является доминирующей формой сорсинга (хотя ее эффективность вызывает у экспертов все больше вопросов). Это происходит по следующим причинам:

1) многие компании идут либо по пути активной экспансии, либо заканчивают его, только начиная переходить к стадии органического роста. Во время экспансии сильна тенденция контролировать все процессы, в том числе логистику;

2) развитию аутсорсинга в отношениях между ритейлерами и логистическими операторами мешает малый в масштабах России выбор последних. Это естественно, так как большинство предпринимателей стремились развивать собственные логистические подразделения;

3) чем больше бизнес, тем приемлемее развитие собственного логистического подразделения, как более экономичного с точки зрения экономии на масштабе. То, что это отвлекает внимание менеджмента от главного – развития основного бизнеса, отходит на второй план.

2.2.3. Логистический аутсорсинг в других отраслях

Как отмечалось, перевозки сырья и товаров широкого потребления занимают большую часть транспортировки грузов. Вместе с тем неисследованным остаётся большой объём перевозок, осуществляемых ведомственным транспортом предприятий, который в отличие от транспорта общего пользования перевозит только пассажиров и грузы собственной организации. А ведь именно на него приходится 70% грузов, перевезённых автомобильным транспортом (см. Рисунок 88).

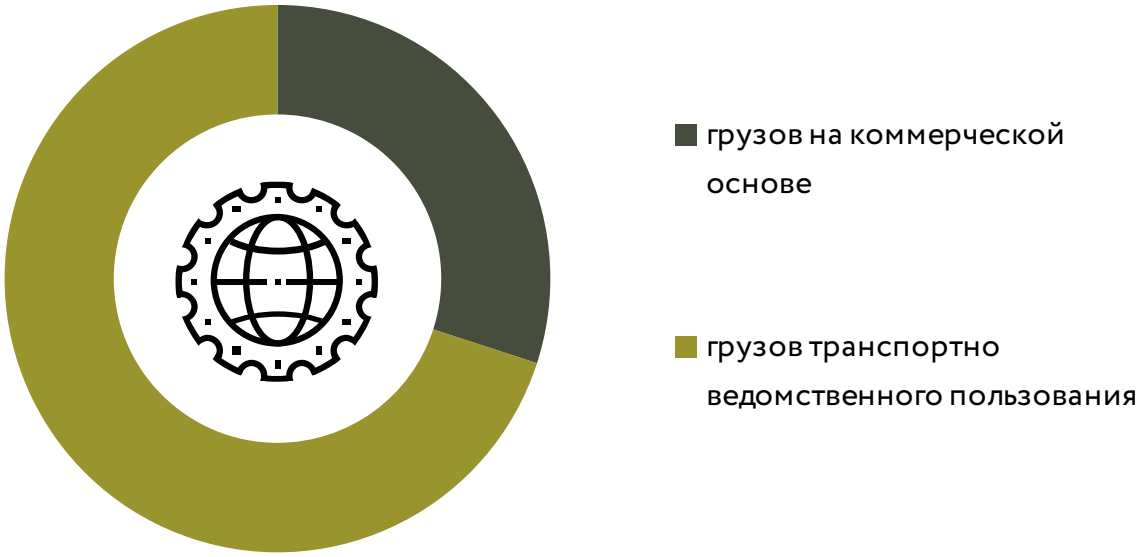


Рисунок 88. Доля перевозки грузов коммерческим и ведомственным транспортом (по данным Росстата).

Росстат не раскрывает данные по такому транспорту, однако к нему можно с большой долей вероятности отнести грузовой транспорт промышленных предприятий и иных коммерческих организаций, включая упомянутых выше субъектов розничной торговли.

В российских промышленных компаниях имеются значительные автопарки. Автор сам руководил проектом выделения автотранспорта в одной из крупных энергетических компаний, где тот насчитывает около 8 000 единиц. Наличие таких больших автопарков отражает неготовность передавать эту функцию на аутсорсинг по причине субъективного восприятия рынка сорсинга таких услуг как неразвитого, а также общего недоверия аутсорсингу. Российским менеджерам в целом свойственно работать по принципу «доверяю тому, что

контролирую». А доверие менеджеров и предпринимателей является одним из факторов модели «пяти сил», принципиальным образом влияющих на «цикл сорсинга».

Статистика свидетельствует, что использование ведомственного автотранспорта минимум в 2 раза менее эффективно, чем коммерческого, и в 7 раз – транспорта индивидуальных предпринимателей (см. Рисунок 89).

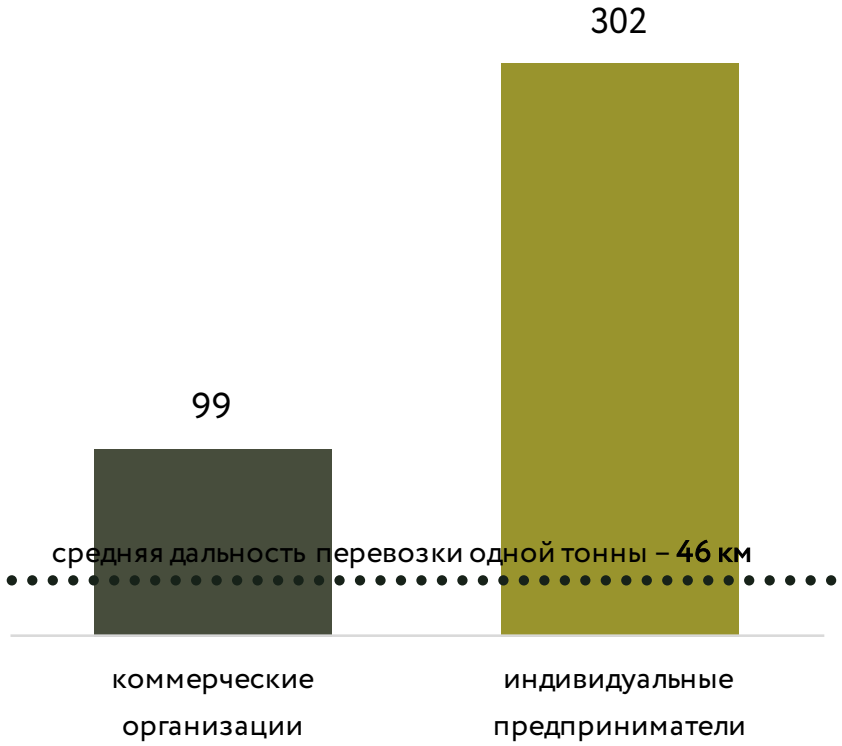


Рисунок 89. Расстояние, на которое перевозится 1 тонна груза различными видами транспорта в км (по данным Росстата).

Вместе с тем, по мнению главы логистической компании GEFCO Люка Надаля, компании постепенно будут отказываться от собственного транспорта и передавать его на аутсорсинг. Первыми, по его суждению, на это пойдут владельцы грузового транспорта и складов. Позднее – железнодорожный, морской и речной транспорт с учётом его уникальности в перевозке грузов по территории страны [Скорлыгина Н., 2015]. Л. Надаль считает, что на упрочение этой тенденции работает экономический кризис, в условиях которого компаниям необходимо экономить ресурсы (транзакционные издержки) и сосредоточить свою энергию на том, что они умеют делать хорошо (конкурентные преимущества). Такое же мнение высказывают и многие другие аналитики. Так

не считают лишь производственные компании, владеющие корпоративными логистическими активами.

К аутсорсингу в логистике начинает переходить даже самый консервативный институт российского общества – армия. В планах Министерства обороны намечено (в рамках механизма государственно-частного партнерства) строительство 24 перевалочно-логистических комплексов (ПЛК), которые к 2020 году должны заменить существующие 330 баз и складов. Для реализации проекта Минобороны вместе со структурами Андрея Бокарева (владельца 75% Трансмашхолдинга) создало совместное предприятие, которое возьмёт ПЛК в концессию на 16 лет. Первый проект планируется реализовать в подмосковном Наро-Фоминске (ПЛК «Нара»), что позволит расформировать 31 подразделение, высвободив 27 военных городков в Московской области. Всего же по проекту строительства 24 ПЛК военные планируют в 2 раза (около 15 млрд. рублей) сократить затраты на хранение и склады [Сафонов И., 2016]. Таким образом Министерство обороны выбрало сорсинговую опцию создания совместного предприятия с профильным игроком, имеющим опыт в логистике, для минимизирования своих рисков и затрат, при этом стремится частично сохранить контроль. Немалую роль в данном аутсорсинговом проекте сыграл фактор доверия модели «пяти сил». Андрей Бокарев хорошо зарекомендовал себя как партнёр Минобороны и госкорпорации «Ростех» по целому ряду проектов – он является совладельцем Ижевского завода по производству стрелкового оружия, владеет предприятиями по строительству военных кораблей для Минобороны и пограничной службы. После Бокарева к этому проекту проявили интерес и другие игроки логистического рынка – FESCO и ГК «Совфрахт-Совмортранс».

Хотя сорсинг в публично-правовых структурах не является объектом настоящего исследования, приведенный выше пример говорит о парадигмальном сдвиге в восприятии сорсинга логистики в России.

Одновременно операторы связи давно передали свои логистические операции на аутсорсинг. Так оператор связи – Вымпелком – к 2017 году передал все свои логистические операции (услуги складов и транспортные услуги)

внешнему партнёру на аутсорсинг, выбрав для этого единого поставщика услуги (компанию «Логлаб»). Мегафон также частично передал свои склады на аутсорсинг ещё в 2014 году, ограничив их количество в регионах восемью крупными. Все эти помещения Мегафон теперь арендует у складских операторов [Тросникова Д., 2015].

3.3. Инсорсинг электроэнергетики в различных отраслях

Вся российская энергетика, состоящая из объектов по производству электроэнергии (ТЭЦ, ГРЭС, ГЭС, АЭС и т. д.), магистральных и распределительных сетей, сбытовых компаний и регуляторов системы и рынка – это с точки зрения потребителей (клиентов энергокомпаний), по сути, аутсорсинг. Промышленные и другие крупные потребители, частные домохозяйства заключают договора энергоснабжения с целью получения от поставщика (чаще всего сбытовой компании) этого товара на долгосрочной основе. Исследованию аутсорсинга в рамках самой отрасли электроэнергетики (то есть аутсорсинга внутри аутсорсинговых провайдеров) посвящён раздел в Главе 4.

Так как вся электроэнергетическая отрасль – сфера аутсорсинга, исследовать отношения и поведение предпринимателей-заказчиков (клиентов энергокомпаний) в этой отрасли можно только «от обратного», когда они уходят от централизованного энергоснабжения и переходят к самостоятельному обеспечению себя электроэнергией, теплом и другими товарами этой отрасли.

Обычно предприниматели не строят автономных электростанций и не вырабатывают электроэнергию для бытовых или коммерческих нужд – масштаб работ и потребления не оправдывает затрат. Кроме того, крайне нередко это является их основной деятельностью. Однако и здесь есть исключения. В России некоторые крупные потребители делают сорсинговый выбор в пользу собственной генерации электроэнергии. Частные домохозяйства также могут

последовать их примеру. Уже сейчас обороты рынка «распределенной генерации» (инсорсинга) составляют от 60 до 150 млрд. рублей в год, а его объём, согласно расчётам, к 2035 году может превысить 1 трлн. рублей (550–1260 млрд.) (см. расчёт этой суммы в Главе 4).

Анализ кейса «распределённой генерации в энергетике» также даёт возможность доказать действенность авторской модели «пяти сил» о четырёх ключевых факторах, влияющих на «цикл сорсинг» и выбор сорсинговой опции в пользу аутсорсинга или вертикальной интеграции.

2.3.1. Уход от аутсорсинга в электроэнергетике крупных предпринимателей и потребителей

Для обозначения собственной генерации потребителей используют термин «распределённая генерация». Это производство электрической и тепловой энергии для удовлетворения нужд конкретного потребителя на мощностях, принадлежащих ему и располагающихся в непосредственной близости от точек потребления. При этом эти мощности могут быть подключены или не подключены к общей сети. Основной критерий – распределённая генерация должна в основном удовлетворять потребности потребителя-собственника.

Определить объёмы распределённой генерации в настоящий момент сложно ввиду отсутствия открытых данных компаний, на балансе которых находятся объекты генерации. Одни эксперты оценивают её на уровне 3% от общей установленной мощности энергосистемы, другие – в 6%. Эксперты агентства «INFOline Аналитика», например, в 2011 году объём распределённой генерации определили в 12 гВт, или 5,5% общих мощностей системы [Распределённая энергетика…, INFOline, 2015]. По их данным в сегменте распределённой генерации работало около 50 тыс. различных энергообъектов средней мощностью 340 кВт. Расчёты Министерства энергетики, традиционно более консервативного в своих оценках, схожи и составляют 11,2 гВт в 2016 году (см. Рисунок 90) с перспективой роста в 2–2,5% в год.

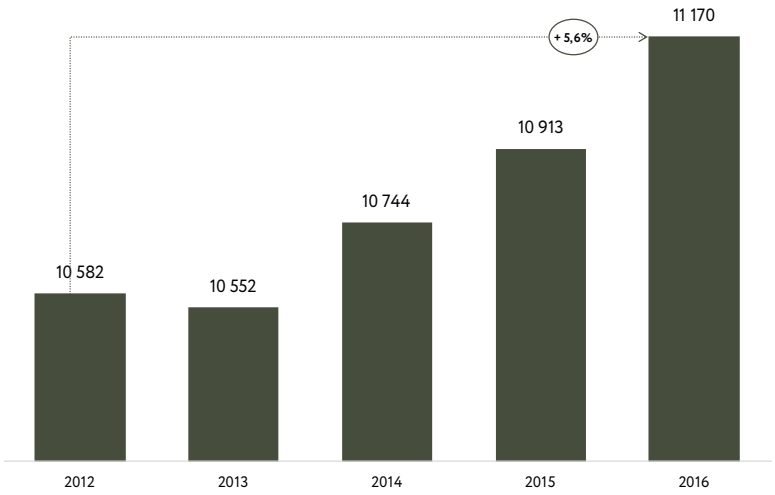


Рисунок 90. Установленная мощность электростанций промышленных предприятий, МВт. Составлено автором по [Эрдыниев А. А., 2017].

В проекте новой энергетической стратегии России до 2035 года, который находится на согласовании в Правительстве РФ, числовых показателей по распределённой генерации не содержится [Основные результаты функционирования…, 2016]. В данном программном документе говорится исключительно о важности увлечения её объёмов. Однако, по неофициальным данным, расчёты стратегии предполагают рост доли распределённой генерации с нынешних 5% до 15%, тогда как увеличение мощности всей системы составит всего 20%. Расчёты показывают, что практически весь прирост должен быть обеспечен именно распределённой генерацией (см. Рисунок 42).

Действительно, по данным Министерства энергетики, общая выработка электроэнергии станциями промышленных потребителей выросла с 2012 года на 14,5% к 2016 году, при том что рост энергопотребления в целом в энергосистеме России колебался вокруг 1-2% (см. Рисунок 91).

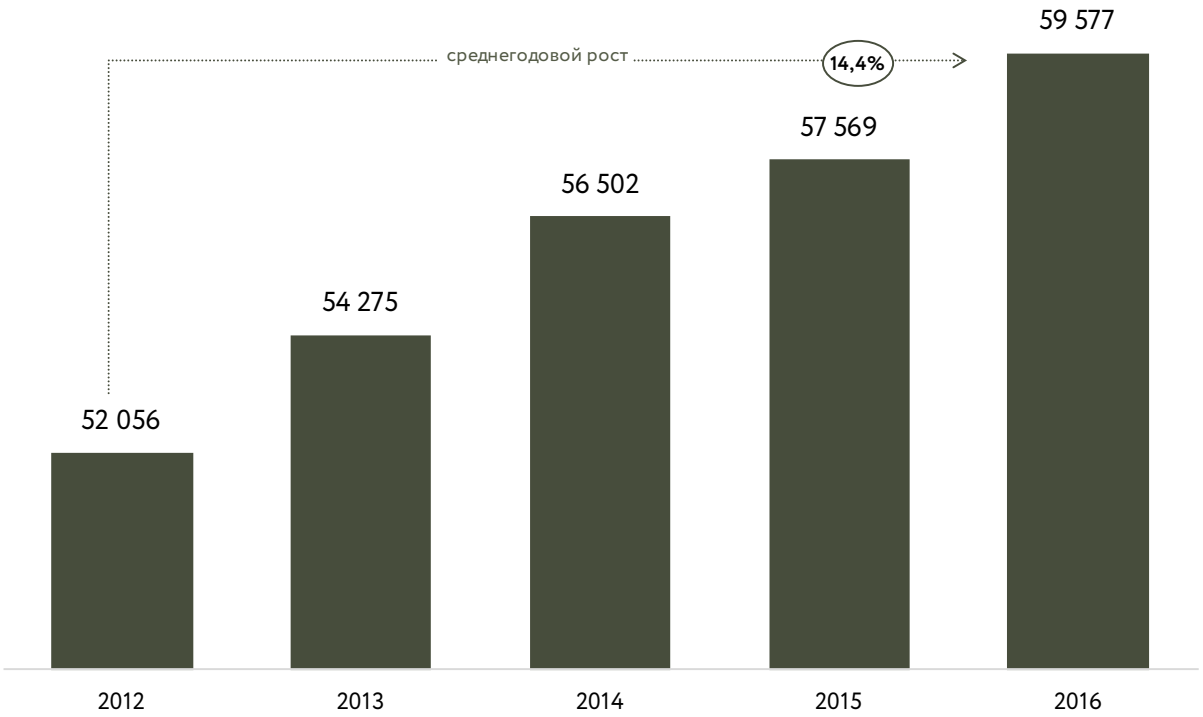


Рисунок 91. Выработка электроэнергии электростанциями промышленных предприятий (млн. кВт*ч). Составлено автором по [Эрдыниев А. А., 2017].

И хотя единой базы данных о распределённой генерации нет, тенденция сорсингового предпочтения внутреннего производства электроэнергии (вертикальной интеграции) компаниями вместо аутсорсинга подтверждается рядом конкретных примеров. В первую очередь надо выделить крупных промышленных потребителей. Самым ярким примером здесь является один из крупнейших в мире производителей алюминия холдинг EN+, который владеет РУСАЛом и Евросибэнерго. В структуру последнего входят станции суммарной мощностью 19,5 ГВт, что составляет почти 10% всей установленной мощности в России. Так как затраты на электроэнергию составляют около трети себестоимости алюминия, для алюминиевого «гиганта» контроль за этой составляющей своих транзакционных издержек является критически важным, тем более что затраты на электроэнергию постоянно растут (см. Рисунок 92).

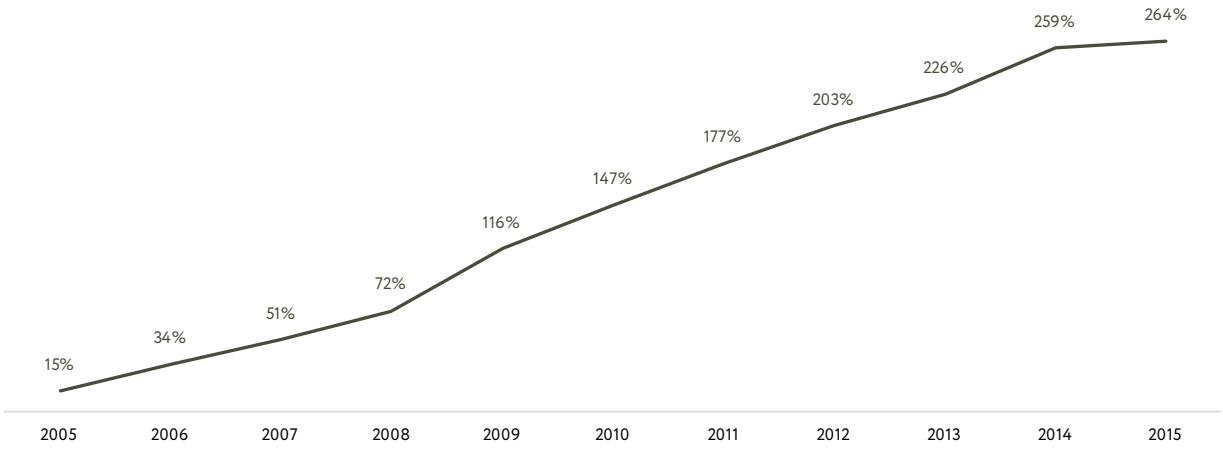


Рисунок 92. Индекс цены производителя электроэнергии накопительным итогом к 2005 году, в %. Источник: Росстат.

Отказ от расширения «границ фирмы» в электроэнергетику на этапе формирования алюминиевой компании был бы чреват существенными проблемами. С одной стороны, в 1990-е годы существовали значительные «институциональные пустоты» в виде дефицита свободных генерирующих мощностей. С другой, транзакционные издержки приобретения товара на отраслевом рынке были непредсказуемы, а проблема «запертости» отношений с энергетиками – вполне реальной.

По этим причинам еще на начальном этапе приватизации в России собственники алюминиевых заводов постарались интегрировать в периметр производства наибольшее количество ГЭС[42]. Собственно, была восстановлена хозяйственная спайка времён советской экономики, когда крупные объекты генерации возводились рядом с крупными потребителями. Однако транзакционная синергия у РУСАЛА реализована не полностью: по правилам работы рынка электроэнергии крупная генерация (в данном случае ГЭС) обязана продавать киловатт-час на оптовом рынке, а крупный потребитель (РУСАЛ) – покупать её на оптовом рынке. Поэтому РУСАЛ вынужден пользоваться ограниченным инструментом сорсинга – двусторонними договорами, заключёнными компанией с Иркутскэнерго и Евросибэнерго (владеют ГЭС и

[42] Более 80% производимого в стране алюминия выпускается посредством гидроэлектроэнергии.

входят в холдинг EN+). Эти договоры позволяют зафиксировать цену электроэнергии и осуществлять расчёты напрямую между компаниями одного холдинга, минуя расчётный центр оптового рынка, однако потребитель по-прежнему обязан нести внешние транзакционные издержки – оплачивать сетевые затраты, системные услуги и т. д., которые составляют более 50% в конечной цене за электроэнергию (см. Рисунок 93).

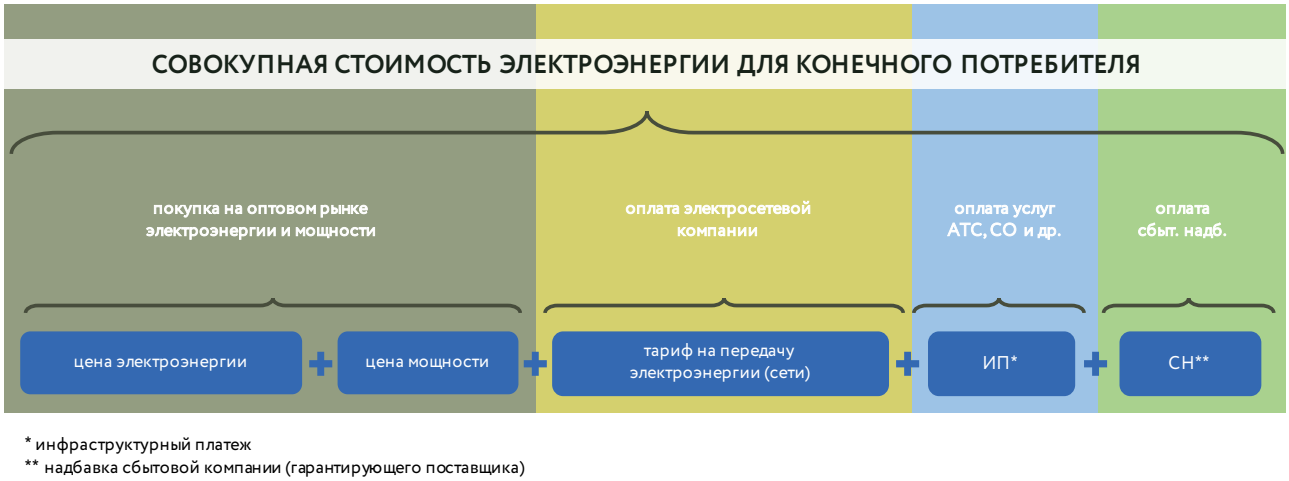


Рисунок 93. Примерное соотношение составляющих компонент в цене на электроэнергию. Составлено автором.

Одновременно крупнейшему металлургическому предприятию в России – Новолипецкому металлургическому комбинату (НЛМК) – удалось встроить энергетику в состав производства, сделав её составной частью цепочки добавленной стоимости (внутрицехового производства – инсорсинга). В процессе выплавки чугуна доменные печи НЛМК в качестве побочного продукта производят доменные газы, которые могут быть топливом для производства электроэнергии. В 2011 году на НЛМК была построена собственная утилизационная ТЭЦ мощностью 150 МВт, а в 2015 – газотурбинная расширительная станция (ГТРС, мощность 28 МВт). В результате проекта строительства собственной генерации на доменном газе НЛМК довёл самообеспеченность электроэнергией почти до 60%. Новая стратегия НЛМК до 2022 года вообще предусматривает полную самообеспеченность

электроэнергией. Собственную генерацию развивают и менее крупные потребители электроэнергии. Здесь можно привести примеры Череповецкого ЗОТА группы ФосАгро, Западно-Сибирской ТЭЦ ЕВРАЗ ЗСМК, Якутскую генерирующую компанию Алросы, две ТЭЦ Череповецкого завода Северстали, Ижевского автозавода, заводов в экономической зоне «Алабуга» в Татарстане и многих других. Мощности внутрицеховых станций этих предприятий составляют от единиц до сотен мегаватт.

Пример металлургов подтверждает действенность первого фактора модели «пяти сил сорсинга» – стремления снизить транзакционные издержки[43]. В теории предприниматели стремятся минимизировать издержки и передают сторонним компаниям то, что те могут производить быстрее, дешевле или качественнее. Однако в данном случае сорсинговая опция в виде вертикальной интеграции оказывается дешевле, чем приобретение её на рынке, так как потребитель не оплачивает большей части издержек – инфраструктурного платежа (см. Рисунок 93).

Издержки являются также драйвером и для нефтяных компаний, которые являются вторым крупным собственником распределённой генерации после тяжёлой промышленности. Стоимость электричества в себестоимости добычи, как отмечалось, высока и может достигать 30–35%, а в целом нефтяная отрасль потребляет 5,5% электроэнергии в России [Распределённая энергетика…, INFOline, 2015]. Помимо обеспечения электроэнергией добычной инфраструктуры существенным драйвером строительства собственных распределённых электростанций на месторождениях являются штрафы за сжигание попутного газа. Чтобы не платить их, нефтяные компании строят газотурбинные электростанции (ГТЭС), сырьём для которых является попутный газ.

[43] Термин введён американским экономистом Рональдом Коузом и подразумевает издержки, отличные от прямых (переменных) издержек, связанных с выпуском продукции (работ, услуг). По сути, это стоимость организации процессов внутри фирмы, внутрифирменной бюрократии.

Крупнейшими собственниками генерирующих активов в нефтяной отрасли являются Лукойл, Газпром, Сургутнефтегаз, Роснефть и другие. Как отмечалось ранее, Лукойл, Газпром и Роснефть даже интегрировали целые энергокомпании по примеру EN+ (подроб. см. раздел 2.1.). Одновременно нефтяные компании являются и одними из лидеров и по строительству собственных распределенных ГТЭС. Помимо месторождений часто ГТЭС снабжают крупные нефтеперерабатывающие заводы, заводы по сжижению газа и другие производства. При этом это могут быть очень крупные станции, как, например, ТЭЦ мощностью 200 МВт в составе Пермьнефтеоргсинтез (Лукойл), ГТЭС на Ванкорском месторождении Роснефти (200 МВт), станция мощностью 376 МВт для обеспечения работы ЯМАЛ СПГ (Новатэк), станции Газпром нефти на Южно-Приобском месторождении или Сургутнефтегаза на Талаканском нефтегазовом месторождении мощностью 96 МВт каждая. Это могут быть и сравнительно небольшие агрегаты, например, различные ГТЭС мощностью 48 МВт на Ватьеганском и Тевлино-Русскинском месторождениях Лукойла, Красноленинском месторождении, Тевлинско-Русскинской группе месторождений нефти, Ильичевском месторождении (16 МВт) и другие. У Роснефти в качестве примера можно привести Верхнеколик-Еганское месторождение (24 МВт), у Новатэка – Ханчейское нефтегазоконденсатное месторождение (10 и 16 МВт), у Сургутнефтегаза – Северо-Лабатьюганское (12 МВт) и Рогожниковское (72 МВт) месторождения, у Газпрома – месторождение Песцовое (15 МВт). Могут быть и совсем небольшие объекты распределённой генерации, как ТГЭС 0,8 МВт на Онбийском нефтяном месторождении Татнефти.

Всё это иллюстрация значительных масштабов распределённой генерации, которую нефтяные компании сделали частью своих «границ фирмы». Отчасти это – реакция на наличие «институциональных пустот» в виде отсутствия централизованного энергоснабжения в традиционных районах добычи. Чтобы продемонстрировать абсолютные масштабы, достаточно сказать, что у Сургутнефтегаза, например, в 2016 году было 29 станций общей

мощностью около 781,6 МВт, а доля самообеспечения электроэнергией достигла 46% [Годовой отчёт «Сургутнефтегаз» за 2015 год, 2016]. Лукойл же сообщает об 1,1 ГВт обеспечивающей (малой) генерации. Если вычесть из неё ТЭЦ Бургас в Болгарии мощностью 300 МВт, то в России Лукойл располагает распределённой генерацией таких же масштабов, что и Сургутнефтегаз. В целом же Лукойл за счёт собственной генерации обеспечивает свои потребности в электроэнергии на 21%.

Добывающие предприятия других отраслей также активно интегрируют распределённую генерацию внутрь «границ фирмы». Особенно это распространено у золотодобытчиков, месторождения которых расположены далеко от мест централизованного энергоснабжения. Это, например, мини-ТЭС 13 МВт на Албазинском золоторудном месторождении в Хабаровском крае (Полиметалл), ГТЭС 3,6 МВт на Ленских золотых приисках (GV Gold), мини-ТЭС 24 МВт на месторождении Благодатное (Полюс Золото) и многие другие.

Если с крупными промышленными предпринимателями основным драйвером развития распределённой генерации является высокая стоимость покупной электроэнергии, то в добычном бизнесе обычно главный стимул – «институциональные пустоты» (удалённость от мест централизованного энергоснабжения, когда свою ГТЭС построить дешевле, чем прокладывать до месторождения сети).

Транспортная отрасль – вторая по объёму владения объектами энергетики после промышленного сектора. РЖД, например, одновременно является и второй крупнейшей электросетевой компанией в России, на балансе которой находится более 100 тыс. км сетей в 77 субъектах РФ, через которые передаётся около 8% всей электроэнергии в стране [Медяник М., 2014]. В подобной ситуации находится Газпром, отдельная сетевая компания которого – Газпром Энерго – владеет около 10 тыс. км электросетей, которые в том числе снабжают трубопроводы и компрессорные станции монополии, а обороты этого предприятия в 2014 году достигли почти 19 млрд. рублей. Сходная ситуация и у Транснефти с магистральными трубопроводами. Кроме того, Транснефть

использует и объекты распределённой генерации для обеспечения электроэнергией станций перекачки нефти, например, по трубопроводу ВСТО.

Доминирование в распределённой энергетике промышленности и транспорта очевидно, так как эти отрасли потребляют более 60% электроэнергии в России (см. Рисунок 94).



Рисунок 94. Доля потребления электроэнергии по отраслям.
[Современная рыночная электроэнергетика Российской Федерации, 2015].

По тем же причинам, что и добычные производства, крупным собственником распределённой генерации являются субъекты Федерации и муниципалитеты, которые удалены от централизованного энергоснабжения. 70% территории России не охвачено централизованным энергоснабжением. А на этой территории проживает более 20 млн человек, жизнедеятельность которых обеспечивает малая энергетика [Распределённая энергетика…, INFOline, 2015]. Поэтому объекты распределённой генерации весьма популярны в Якутии, Магадане, на Сахалине, Камчатке, Чукотке и др. регионах. Помимо ГТЭС распространённым видом распределённой генерации становятся комбинированные с дизель-генератором солнечные или ветряные электростанции, значительно удешевляющие количество потребляемого дорогого привозного дизельного топлива.

Вместе с тем снижение транзакционных издержек стимулирует выбор распределённой энергетики не только крупными потребителями. Для многих малых предпринимателей собственное производство дешевле аутсорсинга. Автономными системами энергоснабжения обеспечивают себя и небольшие производства, сельскохозяйственные предприятия, университетские городки и пр. Примерами могут служить ТЭС 5,5 МВт на подмосковной птицефабрике в Раменском районе Московской области, ТЭС 6 МВт на биоресурсах в Ростовской области на масло-перерабатывающем предприятии, автономные системы энергоснабжения Южно-Уральского государственного университета (Челябинск), Уфимского государственного авиационного технического университета и другие.

2.3.2. Реакция энергетических компаний-аутсорсеров на уход потребителей от аутсорсинга

Отход от аутсорсинга в электроэнергетике в силу высоких издержек грозил бы стать доминирующей тенденцией, если бы не действие трёх других факторов модели «пяти сил», которые влияют на «цикл сорсинга», – конкурентных преимуществ, доверия и уровня развития экономики.

Фактор конкурентных преимуществ в модели «пяти сил» влияет на сорсинговый выбор в энергетике в виде перехода к распределённой генерации извне и изнутри. Внешним фактором является конкуренция за потребителя. За счёт значительных объёмов распределённой генерации вокруг этого рынка сложилась самостоятельная «экосистема» бизнеса. Это федеральные и региональные инжиниринговые фирмы – ЭМК Инжиниринг, БПЦ инжиниринг, РТП Инжиниринг и многие другие. Это и производители оборудования, причём как отечественные (Пермские моторы, Сатурн, Калужский турбинный завод, Энергомаш, Искра, Салют, Уфимское и Казанское МПО и др.), так и зарубежные (Siemens, GE, Capstone и др.). Так, в отраслевую ассоциацию НП Малая распределённая генерация в 2012 году входило 168 компаний, а число

реализованных действующих объектов, напомним, составляет около 50 тысяч [Малая распределённая энергетика, 2012].

Естественно, такая активность на рынке не могла не привлечь внимания традиционных компаний энергетики, которые серьёзно обеспокоены проблемой значительного сокращения потребления товаров электроэнергетики и переходом потребителя на собственное энергоснабжение. Приведём несколько примеров. Компания «Юнипро» (его дочернее ООО «Э.ОН Коннектинг Энерджиз») объявила об интересе к распределённой генерации в 2012 году и начала планомерно приобретать перспективные активы. В 2014 году она получила контроль в Ногинском тепловом центре (30 МВт), который обеспечивает индустриальный парк в Ногинске, где расположены предприятия Bayer, Leroy Merlin, МегаФон, METRO Cash and Carry и др. В 2016 году был приобретён контроль над мини-ТЭЦ в Мякинино мощностью 30 МВт, построенной в 2007 году. В этом же году также были пущены две мини-ТЭС для METRO Cash and Carry в Нижнем Новгороде и Иваново [Дятел Т., 2016]. При этом Юнипро включило эти предприятия в свою производственную систему. С точки зрения анализа конкурентных преимуществ, это является ключевым: Юнипро распространяет свою основную компетенцию – эффективное управление генерацией – на её малые формы. Вслед за Юнипро ответ на сорсинговый выбор клиента стали предлагать такие крупные энергетические компании, как Т Плюс, РусГидро, Росэнергоатом и другие.

Однако, если для энергетических компаний производство электроэнергии и эксплуатация энергооборудования является основным видом бизнеса, то для многочисленных собственников распределённой генерации управление ею – это смещение фокуса с основного бизнеса (фактор конкурентных преимуществ модели «пяти сил»). Для потребителя энергетика не является ключевым конкурентным преимуществом. Для энергетических компаний, наоборот, эффективное производство электроэнергии и бесперебойное снабжение потребителей именно то, за счёт чего они побеждают в борьбе предприятиями-конкурентами и с распределённой генерацией. Фактор транзакционных

издержек модели «пяти сил» здесь также способствует передаче энергетической деятельности на аутсорсинг. Распределённая генерация соответствует параметрам частоты, неопределённости и специфичности актива, благоприятствующих аутсорсингу. Поэтому движение энергокомпаний в сторону распределённой генерации – абсолютно закономерно как ответ на изменившиеся рыночные условия.

Приведём конкретные примеры конкуренции аутсорсера за предпринимателя-заказчика. Росатом через своё предприятие Атомэнергомаш планирует начать производство оборудования для небольших ТЭС для распределённой генерации. Одновременно его дочернее Ветро-ОГК в 2016 году выиграло конкурс Минэнерго на строительство 610 МВт ветряных электростанций (ВЭС). В солнечную энергетику активно инвестирует СП Реновы и Роснано Хевел, в ближайших планах которой около 350 МВт СЭС (Ренова при этом является и акционером традиционной энергокомпании Т Плюс). СЭС и ВЭС в Дальневосточном федеральном округе строит также РАО Энергетические системы Востока – дочернее общество РусГидро (планы – 178 МВт). ВЭС на 35 МВт строит в Ульяновске традиционный генератор электроэнергии Фортум.

К сорсинговому решению передачи энергетики аутсорсинговым провайдерам (энергокомпаниям) для сосредоточения на своих конкурентных преимуществах потребителей подталкивает и ряд неудачных кейсов самостоятельного управления энергетикой. Министерство обороны в своё время решило создать собственного покупателя электроэнергии – Оборонэнергосбыт. Однако за время работы предприятие накопило перед оптовым рынком долги на астрономическую сумму в 235 млрд. рублей и, скорее всего, близко к банкротству [Дятел Т., 2017]. Во многом его проблемы связаны с недофинансированием оборонных расходов по коммунальным статьям. Но и другой крупный государственный потребитель, имеющий не меньше хозяйственных проблем, РЖД вовсе отказался от собственных закупок электроэнергии, предпочтя её приобретение через частный Русэнергосбыт. При

этом объём закупок монополии ежегодно превышает 110 млрд рублей, а Русэнергосбыт как профильный игрок постоянно предлагает потребителю программы повышения энергоэффективности. И таким сотрудничеством удовлетворены обе стороны [Там же]. Таким же образом Министерство обороны планирует передать профильным Россетям свою сетевую компанию Оборонэнерго.

Широкую известность приобрел случай шведской фирмы IKEA, которая для обеспечения своих торговых центров изначально воспользовалась автономными генераторами, взяв их в аренду у российской компании, так как профильная компания – сетевая Ленэнерго (аутсорсер) – не смогла организовать энергоснабжение её объектов в Санкт-Петербурге (еще один пример «институциональной пустоты»). В ходе судебного спора с владельцем используемых в течение 2006–2010 годов генераторов IKEA понесла рекордные издержки более чем в 25 млрд. рублей. В результате этого и продолжающихся разбирательств с поставщиком распределённых энергоресурсов центры IKEA предпочитают получать электроэнергию из централизованных источников энергоснабжения (региональных сетевых компаний) [Ищенко Н., 2016].

Даже московское правительство, ранее не признававшее идеи вывода из госсобственности какого-либо актива, после прихода к власти нового руководства приняло сорсинговое решение о том, что энергетикой должны заниматься профильные компании. В 2013 году оно продало Газпромэнергохолдингу за 100 млрд рублей свою Московскую объединённую энергетическую компанию (МОЭК) и планирует также поступить с электросетевыми активами [Фадеева А. «Газпром» купил энергокомпанию…, 2013].

Однако наблюдается и обратная тенденция, когда потребители стремятся получить энергетические активы у энергокомпаний. Так, правительство Санкт-Петербурга планирует выкупить аналогичный актив у Газпромэнергохолдинга. Такие действия можно охарактеризовать как спорные, однако в них находит подтверждение третий фактор «пяти сил сорсинга» – отношения доверия. В 2010

году городские власти совместно с ГЭХ создали предприятие Теплосеть Санкт-Петербурга, куда были переданы все теплосетевые активы города (700 км магистральных и 2500 км внутриквартальных сетей). Получив контроль над предприятием, ГЭХ вложил в модернизацию и ремонт более 16 млрд. рублей, рассчитывая на возврат инвестиций [АО «Теплосеть Санкт-Петербурга», 2017]. Однако ввиду особенностей российского законодательства тариф на передачу тепла, который мог бы гарантировать возврат вложенных денег, не мог быть обеспечен. В ходе длительного спора между городом и энергохолдингом стороны продемонстрировали все факторы, способствовавшие потере доверия – непоследовательность, неготовность проявить заботу о партнере, отсутствие чувства безопасности, честности и последовательности (согласно Р. Хурлей). В результате единственным выходом из этой ситуации остался возврат убыточного для ГЭХ актива в собственность города.

Утрата доверия способна нивелировать все выгоды факторов транзакционных издержек и конкурентных преимуществ. Собственно, доверие удерживает стороны-партнёров при наличии у каждой определённой внутренней мотивации или неудовлетворённой потребности обернуть дело в свою пользу. Такое оппортунистическое поведение партнера приводит к парадоксальной ситуации: энергохолдинг, в собственности которого находятся тепловая генерация в городе, вынужден «по инициативе» администрации продать тепловые сети, являющиеся естественным продолжением его «границ фирмы», региону, для которого энергетика однозначно не является профильным бизнесом.

Похожим примером является стремление РУСАЛа выкупить у ТГК-1 Ондскую ГЭС, чтобы включить её в одну производственную цепочку с Надвоицким алюминиевым заводом и избежать потерь на сетевой и прочих составляющих (см. Рисунок 93) [Стратегия «Газпрома» в электроэнергетике , 2014]. Если РУСАЛ до сих пор не преуспел в переговорах, то Фортум, например, в 2015 году продал модернизированную в 2011 году Тобольскую ТЭЦ мощностью 213 МВт химическому холдингу СИБУР. Стоит отметить, что ТЭЦ

и Тобольский нефтехимический комбинат изначально составляли единый промышленный комплекс, в котором ТЭЦ являлась источником электроснабжения и промышленного пара. Покупка станции не приносит значительных синергетических преимуществ для СИБУРа (за исключением возможности использования в виде топлива части побочных продуктов производства). Скорее, эта сорсинговая опция рассматривается менеджментом фирмы как гарантия потребления энергии, а другими словами, возможность контролировать всю цепочку добавленной стоимости, тем более что плата за энергоресурсы составляет в себестоимости нефтехимии около 15–20%. Кроме того, определённую роль играет и фактор нарушенного доверия, как и в случае с Санкт-Петербургом и теплосетью. В ситуации СИБУРа и Фортума доверие нарушил судебный спор о взыскании с энергокомпании убытков почти на 500 млн. рублей за временное аварийное прекращение подачи энергии с Тобольской ТЭЦ [Песчинский И. и др., 2016]. Вместе с тем реальная возможность достижения фирмой какого-либо стратегического преимущества за счет такой сорсинговой опции представляется сомнительной.

Приблизительно с теми же целями свою производственную цепочку энергетические активы интегрировала и частная нефтехимическая группа ТАИФ (Татарстан). В случае с ТАИФ – это ТЭЦ ТГК-16, установленная электрическая мощность которых составляет около 400 МВт.

Стремлению включить максимальное количество элементов в одну производственную цепочку, или, по-другому, стремление к вертикальной интеграции (расширению «границ фирмы»), в целом весьма характерно для российской экономики, однако не является единственной сорсинговой опцией. Отраслевой рынок постепенно развивается, устраняя «институциональные пустоты» на рынке товаров (по Т. Ханна и К. Палепу) – крупные генераторы и предприниматели начинают находить компромиссы. Так для снабжения газопровода «Сила Сибири» в Китай Газпром изначально планировал построить объекты распределённой генерации для снабжения компрессорных станций и использовать электроэнергию единой сети ограниченно. Для этого он подал в

ФСК ЕЭС – оператору магистральных сетей в составе госхолдинга Россети – заявку на присоединение к сетям в семи точках. Однако Россети выступили с альтернативной инициативой обеспечить весь газопровод вместо распределённой генерации электроэнергией из единой энергосистемы.

Фирмам-потребителям на начальном этапе до момента строительства сетей приходится самим строить сети для подключения к единой национальной энергетической сети (ЕНЭС), с обязательством в дальнейшем выкупить их сетевыми компаниями. Так Норильский никель был вынужден начать стройку линий и подстанций стоимостью 200 млн долларов США до Быстринского ГОКа с обязательством ФСК впоследствии выкупить у него этот актив [Потанин обещал ЛЭП, 2014].

Порой выбора сорсинговой опции между распределённой генерацией (инсорсинг) и получением энергии из сети (аутсорсинг) сводится сугубо к транзакционной составляющей. Так, в вопросе электрификации железнодорожных подходов к строящемуся Керченскому мосту и будущему порту Тамань стоимость технологического присоединения к электросетям организации Кубаньэнерго в размере 7 млрд. рублей оказалась для заказчика (Министерства транспорта) слишком большой, что заставило подумать об альтернативе в виде локальной генерации [Дятел Т., 2017].

В этих, на первый взгляд, бессистемных сделках, переговорах и схемах между аутсорсинговыми провайдерами (энергокомпаниями) и компаниями – потребителями их товара заключается еще одно подтверждение теории «цикла сорсинга». Плюсы распределённой генерации очевидны. Это более низкая себестоимость производства, чем на рынке (в районе 1,2 руб/кВт*ч по сравнению с 4 руб/кВт*ч в единой энергосистеме); экономия на оплате подключения к электрическим сетям; возможность индивидуального маневрирования загрузкой; повышение надежности снабжения (по статистике большинство перебоев со снабжением связано с авариями в сетях); снижение затрат на транспортировку электроэнергии; возможность использования в качестве

топлива побочных продуктов производства (попутный или доменный газы и т. д.); снижение неопределённости, вызванной ростом тарифов.

Однако поддержание таких объёмов генерации и связанного с ним оборудования (электрические и тепловые сети), безусловно, требует ресурса, в том числе управленческого, который предприниматели вынуждены брать из основного бизнеса своих компаний. В каждой компании, владеющей достаточно крупной генерацией, есть служба главного энергетика, а в некоторых компаниях вице-президента по энергетике (как в НЛМК). Принятие решения о том, является ли энергетика профильным бизнесом для компании, зависит от конкретных обстоятельств, но, как правило, в подавляющем большинстве случаев конкурентное преимущество фирм заключается в выпуске своего основного товара или услуги, а не в производстве электроэнергии. Такое понимание должно диктовать соответствующий сорсинговый выбор.

То, по какому сценарию будет развиваться сорсинг энергоснабжения – в сторону передачи распределённой генерации энергокомпаниям или в сторону владения собственными ГТС (вертикальной интеграции) – зависит от отношений доверия, которые будут или не будут наличествовать между энергокомпаниями и крупными потребителями. Это, в свою очередь, связано и с уровнем развития российской экономики. В Европе и Северной Америке увеличение числа поставщиков электроэнергии и конкуренция на рынке приводит к росту доверия к нему, так как большее число независимых посредников устраняет «институциональные пустоты». В случае развития отраслевого рынка в России по схожему сценарию сорсинговая опция в виде аутсорсинга станет более очевидной.

В этой борьбе противоположностей – стремлении, с одной стороны, снизить транзакционные издержки, а с другой, сосредоточиться на конкурентных преимуществах – и находится поле оптимального сорсинга. Следовательно, можно предположить, что вслед за стремительным ростом интереса к распределённой генерации последует стремление энергокомпаний иметь долю этого перспективного рынка, и мы увидим, как потребители будут

продавать собственные объекты распределённой генерации профильным энергокомпаниям, выводя их на аутсорсинг, либо передавать их таким компаниям в эксплуатацию.

В целом анализ «распределённой энергетики» подтверждает модель «пяти сил сорсинга», где четыре внешних ключевых фактора формируют предпосылки для того или иного сорсингового решения, обеспечивающего достижение стратегических преимуществ.

ГЛАВА 4. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ СОРСИНГА В ОТРАСЛЯХ-АУТСОРСЕРАХ В РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ

В настоящей главе в соответствии с матричной методикой изучения сорсинга (т. е. в рамках матрицы «по вертикали», см. Рисунок 32) рассмотрены процессы, которые происходят на рынке провайдеров аутсорсинговых работ и услуг, то есть в отраслях-поставщиках. Основное исследование дополнено новым, ранее не использовавшимся в отечественной методологии подходом, фокусирующемся на анализе отраслей, традиционно являющихся аутсорсинговыми провайдерами. Таким образом, процессы сорсинга исследуются в определённом смысле «от обратного», что позволяет осветить их во всей их полноте. С целью всестороннего анализа объекты исследования в данной главе рассматриваются в несколько иной специфике, которую следует оговорить.

Сектор логистики, выше рассмотренный с точки зрения особенностей передачи логистических функций компаний-заказчиков аутсорсерам, здесь исследуется с учётом сорсингового явления в виде передачи логистическими провайдерами части (ранее переданной им заказчиками) цепочки добавленной стоимости на аутсорсинг («аутсорсинг у аутсорсеров»), – следовательно, анализу будут подвергнуты сами провайдеры логистических услуг[44].

Аутсорсинг в электроэнергетике рассмотрен с позиций, обратных тем, что представлены в Главе 3. Поворот на 180° в анализе объясняется тенденцией, определяющей смену этой отраслью своей роли на рынке услуг. В условиях интенсивного отхода заказчиков (потребителей) от аутсорсинга энергообеспечения и их перехода на собственное энергоснабжение электроэнергетическая отрасль выступает в роли провайдера аутсорсинговых услуг, активно борющегося за то, чтобы потребитель не ушёл от неё на хозяйственный способ получения товара.

---

[44] Для сопоставления всех составляющих процесса логистического аутсорсинга автором составлен и проведён опрос представителей этой отрасли, данные которого представлены в параграфе 3.1.4.

Сектор информационных технологий рассматривается, как отрасль, традиционно являющаяся поставщиком аутсорсинговых решений и так или иначе охватывающая все отрасли, перечисленные в предыдущей главе.

Аутсорсинг сорсинговых провайдеров нефтегазовой отрасли отдельно в данной главе не рассматривается. Однако достаточно вспомнить (см. Рисунок 69), что сложность требуемых для функционирования этой отрасли процессов делает самостоятельное выполнение всего комплекса работ невозможным для всех без исключения нефтесервисных компаний, сколь крупными они бы ни были. Поэтому обращение к услугам сторонних исполнителей в этой сфере неизбежно и закономерно в силу влияющих как на заказчиков, так и на сервисные компании четырёх факторов сорсинга, сформулированных в настоящем диссертационном исследовании в методологии «пяти сил». Сервисные компании так же, как и заказчики их услуг, стремятся сосредоточиться на том, что делают лучше других, минимизировать транзакционные издержки и работать с теми, кому они доверяют. Так сервисные компании редко интегрируют внутрь производство труб, буров, растворов и пр., предпочитая закупать их у специализированных производителей. Хотя и здесь есть исключения. Компания Интегра, например, имеет в составе дочерних компаний Павловский машиностроительный завод, а также профильный институт – ВНИИБТ-Буровой инструмент. Таргин, купленный Роснефтью, интегрировал в состав холдинга Октябрьский завод нефтепромыслового оборудования и предприятия по его ремонту. Обанкротившийся холдинг «РУ Энерджи» также имел в составе завод «Нефтепроммаш». При этом нефтесервисная компания Римера вообще создана как дочернее предприятие Челябинского трубопрокатного завода (ЧТПЗ) – производителя труб для нефтяной и других отраслей. Одновременно лидер отрасли независимого бурения – EDC – предприятиями по производству оборудования вовсе не владеет, что позволяет ему выбирать наиболее выгодные варианты оборудования на рынке: на её балансе состоят буровые вышки как российского

(Уралмаш, Волгоградский завод), так и зарубежного (Le Tourneau Ellis Williams Company, Bentec Drilling & Oilfield Systems, Igdrill-Honghua и др.) производства.

Как правило, нефтесервисные компании объединяют свои активы, что особенно актуально для специализированных и сложных работ. Так в 2011 году Schlumberger, а также российские компании Интегра и ГЕОТЕК, объединили свои сейсмические активы в единую компанию «Геотек сейсморазведка» [Геологоразведка от А до Я].

4.1. Аутсорсинг в деятельности логистических провайдеров

Одну из важных ролей в экономике России играет транспортно-логистический бизнес. Оборот предприятий транспорта составляет 8,1 трлн. рублей (6,3%) общего оборота всех предприятий России, обеспечивая занятостью около 4,5 млн. работоспособных граждан (около 6%) (по некоторым оценкам – 9,5% трудоспособного населения [Развитие транспортной инфраструктуры в России, 2016]). Численность предприятий транспорта также составляет около 6% всех предприятий России. Доля транспорта в ВВП страны – 5,6% (на уровне Индии и выше, чем у ряда развитых государств).

В научной литературе часто используется термины «логисты», «провайдеры логистических услуг», однако следует помнить, что данные понятия служат обозначением самых разных, порой абсолютно непохожих друг на друга видов бизнеса, работающих в разных сегментах и имеющих разный уровень интеграции в бизнес-процессы предпринимателей-заказчиков. На сайтах логистических компаний можно увидеть предложение логистических услуг в форме 3PL и 4PL (см. Рисунок 95).



Рисунок 95. Классификация логистических услуг. Составлено автором.

Как видим, 2PL – это контракты на конкретные виды перевозок и работ между заказчиком и подрядчиком, тогда как 3PL – передача комплекса логистики на аутсорсинг полностью. Примером 2 PL может служить заказ по перевозке еврофурой товара из Франкфурта в Красноярск или аренда 1500 метров склада в Уфе. При этом все операции по разгрузке с фуры или перемещению товаров внутри склада будет делать заказчик (его транспортный отдел сделает это сам или закажет другому исполнителю). В случае 3PL тот же заказчик поручит провайдеру определить самому, в чём и как везти товар и где его хранить, обозначая лишь срок, к которому товар должен оказаться на полке магазина или у клиента.

4PL в российской практике практически не встречается. Из европейской практики можно привести известный кейс, когда компания LEGO, всемирно известный производитель игрушек и детских конструкторов, в 2006 году закрыла все свои логистические центры и передала операции на аутсорсинг компании DHL, которая должна была следить за своевременным попаданием товаров LEGO на прилавки в Европе.

Стоит отметить, что и 3PL – явление для российского рынка довольно редкое. Основу российского рынка, по мнению самих логистических провайдеров, составляет 2PL – модель, когда заказчик сам контрактует

отдельные виды перевозок или их мультимодальные комбинации. А основную часть рынка аутсорсинговых услуг сегодня занимают грузоперевозки (2PL модель) – 87,3%. На экспедиторские услуги приходится 6,2%, на складирование и дистрибуцию – 5,8%. Соразмерные данные дало и аналогичное исследование Deloitte: 83,1% грузоперевозки, 5,5% транспортная экспедиция, 3,6% складирование и дистрибуция. На долю 3PL приходится не более 7,8%. Однако именно 3PL-услуги наиболее перспективны на рынке с перспективой роста 21% в год против 16% у традиционной логистики [Сверчков П. и др., 2013]. Кроме того, международный опыт свидетельствует, что аутсорсинг в форме 3PL позволяет достичь следующих дополнительных результатов:

- уменьшение операционных логистических затрат на 8,2%;
- сокращение среднего периода от заказа до поставки с 10,7 до 8,4 дней;
- снижение среднего уровня запасов готовой продукции на 5,3%;
- сокращение на 15,6% стоимости основных средств, вовлечённых в логистическую деятельность [Там же].

В целом факт того, что основным типом аутсорсинговых услуг являются грузоперевозки, свидетельствует о довольно ранней стадии развития рынка логистических услуг в российской экономике. Для сравнения: в 2012 году в мире на транспортно-экспедиторские услуги приходилась лишь половина рынка (55%), тогда как комплексные логистические решения (3PL) – наиболее перспективное направление – достигали 27% (Рисунок 96).

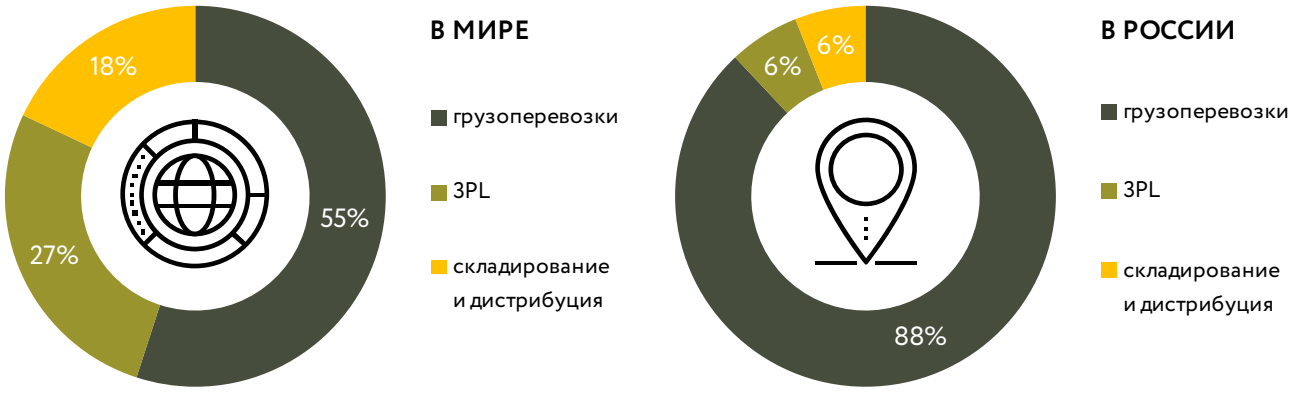


Рисунок 96. Доля услуг в логистике в России и в мире.
Составлено автором на основе различных источников.

Это является еще одним подтверждением фактора уровня экономического развития, а именно: зрелости «рынка товаров» в России в терминах Т. Ханна и К. Палепу. Одновременно 2PL, 3PL и 4PL, как представляется, является ни чем иным как степенью зрелости «экосистем», функционирующих на отраслевом рынке сорсинга (по А. Брандернургеру и Б. Налебуфу).

При анализе информации об услугах, расположенной на сайтах логистов, может сложиться впечатление, что все фирмы работают по модели 3PL, так как перечень услуг по доставке товаров содержит указания всех видов транспорта «от двери до двери» – и железнодорожного, и морского, и авиационного, и автомобильного, а также широкий спектр услуг ответственного хранения на крытом складе. С одной стороны, такие возможности реальны, так как отдельные виды услуг давно стали низкомаржинальным товаром массового потребления (commodity); комплексная же услуга (мультимодальные перевозки) позволяет провайдерам назначать премиальные ставки и является наиболее быстрорастущим сегментом рынка логистического аутсорсинга. С другой, сложно представить, что все операторы в составе своего бизнеса имеют самые разные виды грузового транспорта, а также площадки в портах, складские помещения и пр.



Рисунок 97. Основные виды специализации логистических аутсорсинговых компаний. Составлено автором.

В бизнесе логистического сорсинга, как и в любом другом, компании стремятся сосредоточиться на своих конкурентных преимуществах, фрмируя оптимальные сорсинговые стратегии. Их частью является передача части элементов логистической цепи на аутсорсинг. Таким образом, наблюдается своеобразный «аутсорсинг у аутсорсеров» (см. Рисунок 97).

Ситуацию по специализации логистических аутсорсинговых компаний помогает понять объединённая информация о предоставляемых видах услуг и видах активов, представленная в исследовании аудиторско-консалтинговой компании PwC [Shifting patterns…, 2016] (см. Таблицу 7).

Таблица 7. Классификация компаний.

сегмент	бизнес-модель	виды компаний	клиенты
B2B	провайдеры логистических услуг	экспедиторы, компании 3pl и 4pl сегмента	производители, оптовая и розничная торговля и т.д.
	перевозчики	перевозчики грузовым автотранспортом, операторы ж/д состава, авиаперевозчики, операторы морских и речных судов и т.д.	провайдеры логистических услуг
	компании экспресс-доставки	курьерские службы, компании экспресс-почты и экспресс-доставки	розничная торговля, производители и прочие компании
B2C	Компании экспресс-доставки	курьерские службы, компании экспресс-почты и экспресс-доставки	частные клиенты (физлица)

Примечания
B2B – Business to Business (оказание услуг компаниями компаниям).
B2C – Business to Customers (оказание услуг компаниями частным клиентам).

Из Таблицы 7 видно, что логистические компании могут оказывать услуги на различных уровнях погружения в операционный бизнес их заказчика и с разным набором активов. Порой провайдерам логистических услуг вовсе не

нужно иметь активов – они передают перевозки на аутсорсинг компаниям-перевозчикам, а за собой оставляют координацию посредством управленческих ноу-хау и современных информационно-технологических систем. О таких компаниях речь пойдет дальше.

Одновременно, по мнению экспертов транспортно-логистической отрасли, комплексный сервис сегодня могут предоставить немногие компании. Одни ввиду отсутствия собственного транспорта, другие – лицензии таможенного представителя, третьи – склада консолидации. Эксперты считают, что узкоспециализированные компании для своего выживания должны или расширить спектр предоставляемых услуг до полного комплекса, или объединиться [Михайлов, 2014].

В подтверждение такой точки зрения уместно привести данные о доходности тех или иных видов логистических услуг. Согласно PwC, доходность сегментов значительно отличается. Доходность сегмента логистики меньше других отраслей, и мировые его показатели в пределах 1–8%. При этом маржинальность традиционных перевозчиков может быть нулевой или вовсе отрицательной. Компании же экспресс-доставки могут работать с гораздо большей маржинальностью. Однако судя по выручке, провайдеры и перевозчики, безусловно, занимают большую часть рынка. Службы курьерской доставки тем не менее наиболее быстрорастущий сегмент провайдеров логистического аутсорсинга.

Далее детально рассмотрим отдельные сегменты рынка логистического аутсорсинга.

4.1.1. Крупные провайдеры аутсорсинговых услуг (железнодорожные логистические операторы)

Российские железные дороги – крупнейший игрок на рынке перевозок грузов и, безусловно, крупнейший провайдер услуг логистического аутсорсинга

с основной долей прибыли от грузовых перевозок [Динамика грузоперевозок в России, 2015]. В данном случае РЖД не рассматривается с позиции оптимального государственного регулирования отрасли. С позиций государства было бы правильно сохранить за РЖД только инфраструктуру, отставив коммерческим операторам перевозки, в том числе локомотивную тягу. С позиций же менеджмента компании логично сохранить присутствие в высокомаржинальных секторах услуг (перевозки контейнеров, локомотивная тяга, логистические услуги и т. д.), так как доход в них компенсирует убытки по пассажирским перевозкам и поддержанию инфраструктуры. Однако даже с учетом такой смешанной стратегии развития (инфраструктура + логистические услуги) РЖД методично освобождается от непрофильных для себя функций и последовательно идёт по пути сокращения «границ фирмы».

С момента создания монополии на этом пути была проделана немалая работа. Уже в 2004 году в рамках «Стратегической программы развития ОАО „РЖД“ до 2010 года» было предусмотрено применение аутсорсинга, благодаря чему удалось высвободить более 43 тыс. человек персонала, занятого на обслуживающих производствах. Например, в филиале РЖД – Дальневосточной железной дороге за период 2005–2009 гг. было сокращено более 3500 рабочих мест в связи с передачей определённых видов работ аутсорсинговым компаниям. С этой работой справилось 2800 человек у подрядчиков, было заключено 53 аутсорсинговых договора [Казанцева Л., 2011, с. 14].

В основном на аутсорсинг передавались наиболее простые функции:

1) уборка производственных помещений;
2) охрана;
3) средний ремонт путей;
4) обслуживание пассажиров в поездах и т. д.

В ходе дальнейших преобразований 2007–2011 годов РЖД выделила отдельные направления бизнеса в специализированные компании. Часть из них, как указывалось ранее, была продана частным инвесторам. Однако такой подход к сорсингу, по мнению российских исследователей, носил недостаточно

системный характер [Там же, с. 10]. С процессом совершенствования технологии сорсинга РЖД передало на аутсорсинг питание в поездах дальнего следования. Активно развивался сорсинговый вид проектов избавления от непрофильной недвижимости в виде создания партнерств с профильными девелоперами по развитию привокзальных территорий (пример, Курский вокзал в Москве). В 2012 году РЖД продали «Желдорреммаш» (ремонт и техническое обслуживание тягово-подвижного состава), а в 2014 заключила по итогам аукциона беспрецедентный аутсорсинговый контракт на 40 лет на передачу в эксплуатацию большей части сервисных локомотивных депо и полное сервисное обслуживание 15 тыс. локомотивов. Сорсинговым партнером для РЖД стал Трансмашхолдинг Андрея Бокарева и его сервисные структуры. В результате такого сорсингового решения был сформирован крупнейший сервисный провайдер по обслуживанию, ремонту и модернизации подвижного состава с годовой выручкой 86 млрд. рублей [Тихонов С., 2015]. При этом неизбежные инвестиции в отношения и их потенциальная «запертость» не явились препятствием для менеджмента РЖД.

В 2015 году прошло выделение корпоративного автопарка в компании. В 2016 был начат процесс реализации трёх вагоноремонтных «дочек», которые занимают 70% рынка вагоноремонтных услуг. При этом условием торгов является отказ покупателя одной из ремонтных компаний (ВРК) приобретать другую, что защитит от попадания в зависимость от монопольного поставщика услуг ремонта вагонов и обеспечит конкуренцию [Веденеева А. и др., 2016].

В целом же, несмотря на положительную динамику с точки зрения развития аутсорсинга у аутсорсера, в структуре РЖД остаётся более около 170 дочерних компаний, многие из которых непрофильны, поэтому их функции могли бы быть переданы на аутсорсинг и способствовать развитию отрасли аутсорсинговых услуг в нашей стране. Это и РЖД Охрана, и ремонтные предприятия (ВРК-1, Вагонреммаш и др.), и инжиниринговые подразделения (РЖДстрой, Росжелдорпроект и пр.), и сервисные компании (РЖД-здоровье, Транстелеком), и значительное электросетевое хозяйство компании. Это далеко

не полный перечень. По данным Спарк-Интерфакс, совокупная выручка этих компаний за 2014 год составила более 150 млрд. рублей. А это, в свою очередь, объём потенциального рынка аутсорсинговых услуг применительно только к железнодорожной монополии.

Анализ «границ фирмы» других крупных независимых логистических операторов, работающих на железной дороге (UCL, Globaltrans Investment, Нефтетранссервис, Трансойл, УВЗ-Логистик, СГ-Транс и других) обнаруживает ряд интересных особенностей. UCL, самый крупный оператор, также является и самым универсальным. В структуру холдинга входят стивидорные компании в портах (в морском порту Санкт-Петербурга, в Туапсе и Таганроге), два крупнейших речных пароходства (Северо-Западное и Волжское) с более чем 350 пароходами типа река-море, а также портами и даже верфями, крупнейший российский железнодорожный оператор. В структуре этого лидера российского логистического рынка нет только автотранспортных перевозок, так как основная специализация провайдера – обслуживание экспортно-импортных сырьевых и контейнерных грузов.

Второй крупнейший независимый оператор железнодорожного состава – Глобалтранс – специализируется исключительно на железнодорожных перевозках, в основном на перевозках грузов для металлургов (63% подвижного состава – полувагоны, нефтеналивные – 34%) [On Track…, 2016]. Очень похожая бизнес-модель и у Нефтетранссервиса – он также является специализированным оператором железнодорожных вагонов, причём в его парке они находятся в той же пропорции, что и у Глобалтранса (65% и 35% соответственно).

Одновременно компания Трансойл, управляя похожим по размеру железнодорожным парком, концентрируется на конкурентном преимуществе в управлении нефтеналивными цистернами. Компания последовательно наращивала их численность с момента своего создания в 2003 году. В частности, было приобретено 10 тыс. цистерн у Первой грузовой компании после её вхождения в UCL. Сейчас Трансойл по собственным подсчётам занимает второе место по количеству нефтеналивных цистерн в собственности (8,9% от всех

цистерн в России) и управлении (еще 13%) [Трансойл, 2016]. Трансойл, в частности, закрывает все потребности в перевозках углеводородов Новатэка и Сургутнефтегаза, которые всю перевозку по железной дороге отдают на аутсорсинг и не имеют внутренних подразделений.

Одновременно схожий по объёму перевозимых грузов РТК специализируется на перевозке насыпных (зерно, стройматериалы, минудобрения) и лесных грузов. Причём последние в основном перевозит его дочернее подразделение Транслес, купленное в 2010-х гг. холдингом у РЖД. В структуре РТК есть собственное производство вагонов – Рославльский вагоноремонтный завод (мощностью 2400 новых вагонов в год). Наличие собственного производства и ремонтной базы довольно необычный для операторов шаг в сторону вертикальной интеграции, отвлекающий внимание менеджмента и не способствующий концентрации на главном конкурентном преимуществе – перевозке грузов. Однако если этот завод в составе РТК лишь небольшая часть цепочки добавленной стоимости, то для Уральского вагонного завода (УВЗ) компания УВЗ-Логистик, наоборот, один из немногих способов найти сбыт своей продукции в ситуации перепроизводства вагонов. При этом УВЗ практиковал различные варианты управления собственным парком. В 2016 году в связи с низким спросом он сдал свой парк вагонов в долгосрочную аренду Федеральной грузовой компании РЖД (фактически передав управление на аутсорсинг). В 2017 году после перехода под управление Ростеха УВЗ логистик добился расторжения договора аренды и вернулся к самостоятельному управлению парком. В этом заключается ещё одно подтверждение «цикла сорсинга» [Скорлыгина Н., 2017].

На примере железнодорожных операторов находит подтверждение новое прочтение теории конкурентных преимуществ М. Портера, в рамках которой он рекомендует не конкурировать по цене (что приводит к ситуации «победитель-проигравший») а стремится и обслуживать различные сегменты рынка.

Рынок железнодорожных операторов в перспективе может претерпеть существенную трансформацию. В настоящее время в правительстве РФ

обсуждается идея создания общероссийской электронной торговой площадки по предоставлению вагонов. При этом торги правами аренды вагонов должны быть максимально обезличенными и обеспечивать участие малых и средних грузоотправителей с нерегулярными отправками [Там же]. Выведение любого товара на независимую биржу за счёт большей транспарентности стоимости усиливает конкуренцию и приводит к падению цены на аренду товара. В этом заключается смысл эффективного независимого посредничества, снижающего транзакционные издержки и заполняющего «институциональные пустоты». Примером тому является эффект, который произвел Uber или Яндекс.Такси на рынок таксомоторных перевозок. Таким образом, совокупность экономических факторов и ограничений может не позволить бизнесу железнодорожных операторов развиваться темпами 2000-х годов.

4.1.2. Крупные провайдеры аутсорсинговых услуг (операторы портов, судов и почтовой связи)

Отдельная группа логистических аутсорсеров специализируется на портовом хозяйстве. Так компания лидер российского портового рынка Global ports (принадлежит датскому портовому холдингу и российским акционерам) концентрируется только на развитии портовой инфраструктуры, видя своё конкурентное преимущество в перевалке контейнерных грузов. В состав компании входит шесть портовых терминалов в Балтийском и один в Дальневосточном бассейне, а также 2 наземных контейнерных терминала [Adapting to challenges, 2016].

Другим крупным портовым оператором является группа FESCO. Группа владеет 20 контейнерными судами, Владивостокским морским торговым портом, железнодорожными платформами для перевозки контейнеров и большим количеством колесной техники. При этом компания не всё делает сама – она создала партнерства с РЖД (Русская Тройка – оператор платформ, 50% у FESCO; Трансконтейнер, 25% у Суммы), а также заключила аутсорсинговый

договор с автомобильным логистическим оператором «Деловые линии» для обеспечения дополнительной пропускной способности по автомобильным дорогам.

Головная компания FESCO – Сумма капитал – владеет портом Зарубино, а также в партнерстве с Транснефтью Новороссийским морским торговым портом (НМТК в сумме 50,1%, в структуру также входит Приморский торговый порт), доля в котором также принадлежит структуре РЖД. Стоит отметить, что это партнёрство, ввиду дефицита доверия между партнёрами (фактор доверия модели «пяти сил сорсинга»), неоднократно становилось предметом споров, в том числе и по инициированным Транснефтью вопросам эффективности управления компанией. При этом группа FESCO с 2016 года ввиду падения объёма контейнерных перевозок наиболее динамично рассматривает различные сорсинговые опции для достижения стратегических преимуществ. Так FESCO хочет обменять долю в Трансконтейнере на 50% Русской Тройки, сосредоточив в своих руках контейнерные терминалы [Зиброва А., 2016]. Кроме того, FESCO избавилась от непрофильных полувагонов, отдав их в долгосрочную аренду Нефтетранссервису [Скорлыгина Н., 2016]. Видя конкурентное преимущество в контейнерных терминалах в портах и их перевозке по России железнодорожным и автомобильным транспортом, группа избавляется от лишнего, сужая «границы фирмы». Одновременно, это, пожалуй, наиболее яркий пример «экосистемы» логистических операторов – контейнерных, автомобильных, железнодорожных и даже трубопроводных. В эту «экосистему» «Сумма» включает Объединённую зерновую компанию (ОЗК), которой она владеет частично с государством. Помимо зернового терминала в Новороссийске ОЗК планирует приобрести до 15 тыс. железнодорожных зерновозов [Костырев А., 2016].

Конкурентом FESCO, в том числе в контейнерном бизнесе в Новороссийске, является ДелоПортс российского предпринимателя Сергея Шишкарева. С одной стороны, Группа Дело критикует возможное вхождение НМТК в дальнейшем в проект мега-порта в Тамани и консолидацию НМТП и Новороссийского судоремонтного завода. С другой, совместно с Российским

фондом прямых инвестиций и арабскими инвесторами хочет сама консолидировать контейнерные терминалы в России, помимо принадлежащего ей Новороссийского контейнерного терминала (НУТЭП) [Ямбаева Р. и др., 2016]. Конкуренция в портовом сегменте только усилится ввиду приобретения компанией «ДелоПортс» компании Global Ports в декабре 2017 года [Веденеева А. Группа «Дело»…, 2017].

Одновременно принадлежащий государству логистический оператор «Совкомфлот» специализируется на перевозке нефтегазовых грузов по морю. Ему принадлежит 143 судна, в основном танкеры. Конкурентное преимущество этой компании – ледоходные суда, способные обеспечивать доставку нефтепродуктов и других грузов через Северный морской путь. Компания обслуживает крупные нефтегазовые проекты в России и мире: «Сахалин-1», «Сахалин-2», «Варандей», «Приразломное», «Новый Порт», «Ямал СПГ», Tangguh (Индонезия), Peregrino (Бразилия). Действительно, как упоминалось в Главе 2, Совкомфлот является партнером Роснефти, Новатека и других нефтяных компаний, которые в его отношении выступают не в роли конкурентов, а в роли комплементаторов. Недавно Совкомфлот приобрёл ещё 9 танкеров ледового класса обанкротившегося логистического оператора PRISCO (входит в «Приморское морское пароходство» предпринимателя Александра Кириличева) [Воробьёв А., 2016].

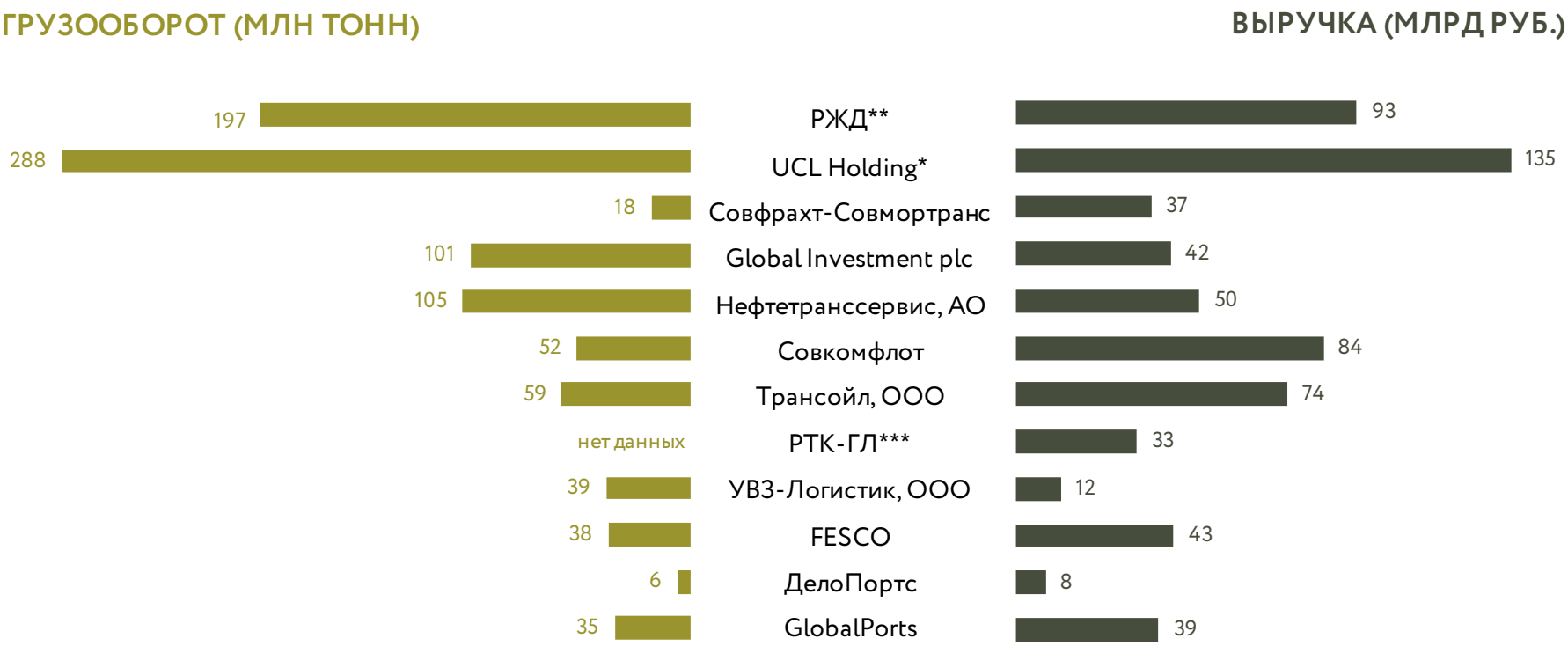
На ледокольной перевозке в Арктике специализируется и Совмортранс, входящий в группу Совфрахт. Компания в той или иной мере владеет всеми логистическими активами, что не означает отсутствие интереса к аутсорсингу. Так, для арктических перевозок компания привлекает партнёров – Мурманское и Сверенное морские пароходства (Мурманск), а также Азия Шиппинг (Владивосток) [Пурим Д., 2016].

Одним из ключевых логистических операторов является и Почта России. Традиционно её относят к операторам связи, однако даже руководство ФГУП соглашается с тем, что ей приходится сравнивать себя с РЖД [Страшнов Д., 2016]. Действительно, ФГУП Почта России обладает обширным собственным

парком автотранспорта и почтовых вагонов (только в 2016 году приобретено 1235 новых автомобилей, 10 почтовых вагонов и 2 самолета Ту-204), и как инфраструктурная организация через 42 тыс. отделений по всей России отправляет 2,5 млрд. писем и 194 млн. посылок. Почта России, как и РЖД, прошла большой путь по оптимизации «границ фирмы», хотя на аутсорсинг операции практически не отдаёт. На этом пути Почта России, очевидно, как и сектор розничной торговли, решила создавать собственные логистические сортировочные центры для оптимизации ликвидировать сортировочную работу из почтовых отделений. Уже созданы или в процессе строительства 8 таких центров в Москве, Санкт-Петербурге, Казани, Новосибирске, Ростове, Хабаровске и Екатеринбурге. Программу планируется завершить в 2018 году.

Собственный ОЦО ФГУП посчитал целесообразным создать и в сфере финансовых операций. Однако Почтовый банк был создан не как 100% вертикально-интегрированная единица, а как совместное предприятие с профильным игроком на рынке – ВТБ. Такой выбор был оправдан и приемлем в связи с большой экономией на масштабе – ежегодно через Почту России проходит 3,5 трлн. руб. различных платежей (пенсии, переводы, пособия и др.).

В результате планомерных преобразований Почта демонстрирует с 2013 года стабильный рост операционных, финансовых и качественных показателей (снижается численность персонала (план перейти к 270 от 290 тыс.), растёт выручка, прибыль, государство перестало субсидировать ФГУП, а претензии клиентов снизились в 5 раз). Вместе с тем можно предположить, что если бы Почта как логистический оператор больше доверяла рынку и больше функций передавала на аутсорсинг, то смогла бы сосредоточиться на решении ключевых проблем (качестве обслуживания, скорости и надёжности доставок) и интенсификации наиболее доходных сегментов, таких как международные посылки и экспресс-доставка.



* Данные по UCL Holding взяты с сайта компании. По данным spark-interfax общие обороты юридических лиц группы в России в 2014 г. составили 95 млрд руб., а грузооборот – 241 млн тонн.

** Данные компаний группы РЖД, занимающихся грузовыми перевозками (ФГК, ООО ЖЕФКО, Трансконтейнер)

*** В открытом доступе данные о грузообороте компаний РТК - ГК отсутствуют

Рисунок 98. Выручка и грузооборот крупных логистических компаний.
Составлено автором на основе данных компаний, Спарк-Интерфакс, сообщений СМИ.

Для суммирования результатов исследования рынка крупных логистических аутсорсеров представим обобщающие диаграммы. В первой (Рисунок 37) компании ранжированы по степени наличия в их портфеле логистических активов и количественных показателей их применения.

На второй диаграмме представлена сводная информация о выручке и грузообороте наиболее крупных логистических операторов отрасли. Представляющая ранжирование логистических аутсорсинговых провайдеров в зависимости от объёма грузооборота и выручки (см. Рисунок 98).

4.1.3. Средние и малые провайдеры аутсорсинговых логистических услуг

На протяжении последних пяти лет в деловых СМИ встречается много упоминаний о новых современных логистических операторах, предлагающих весь спектр логистических услуг, в том числе готовых выступить 3PL партнёрами. На практике «границы фирмы» таких компаний сравнительно невелики. Это в основном компании, работающие в центральном регионе, и располагающие парком грузовых автомобилей и складскими терминалами в собственности или в аренде. Среди таких компаний много иностранных игроков.

Это и французская логистическая группа FM Logistics, и Финская ИтеллаНЛК, также STS logistics, Деловые линии и другие. Клиенты таких компаний в основном представлены ритейлом, FMCG, промышленной продукцией и парфюмерией, тогда как гораздо более крупные железнодорожные операторы в основном обслуживают крупных сырьевых производителей. В активе таких компаний главным образом современные склады и в ряде случаев собственный автотранспорт. Всё остальное – знания, сведения об управлении средствами доставки и хранения грузов, так как именно в этом и кроются современные конкурентные преимущества логистических компаний.

Объём их деятельности значительно меньше оборотов крупных операторов (см. Рисунок 99).

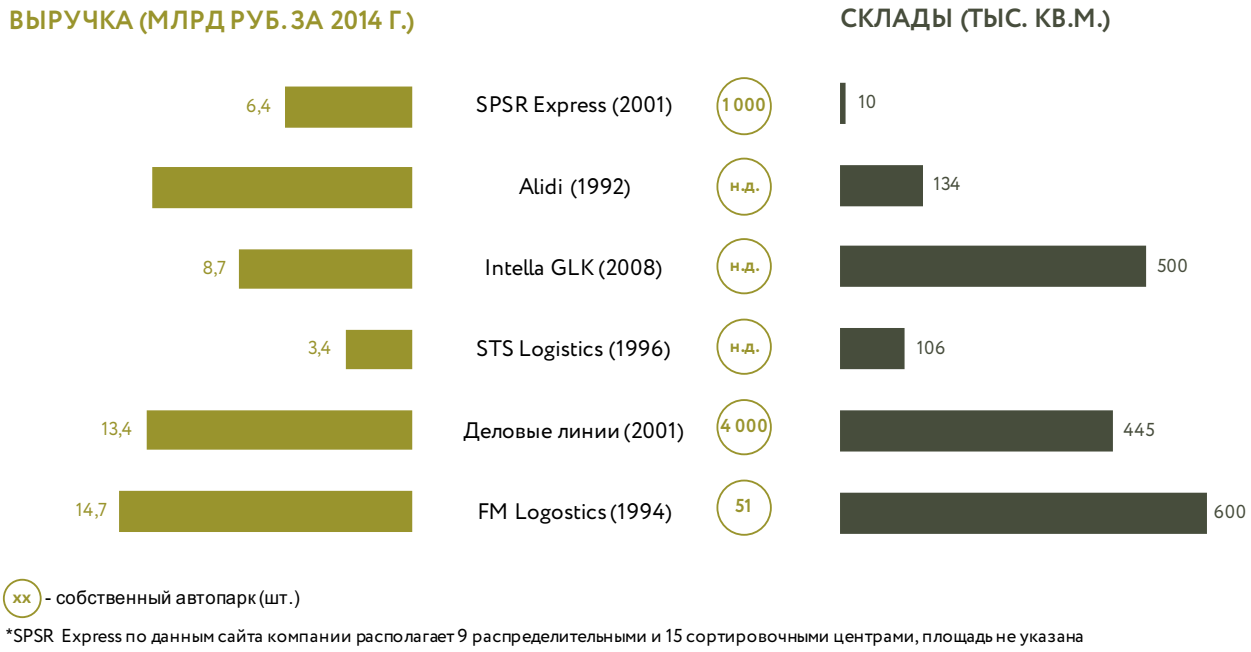


Рисунок 99. Показатели деятельности небольших логистических компаний. Составлено автором по данным компаний и Спарк-Интерфакс.

Вместе с тем именно такие логистические операторы более эффективно используют сорсинг для достижения стратегических преимуществ. За счет этого DHL Express, TNT Express, FedEx, DPD, «СПСР-Экспресс», Major Express, UPS, Pony Express и другие постепенно занимают на рынке международных отправлений и экспресс-доставки долю вертикально-интегрированной Почты России, о которой шла речь выше (сейчас Почта России занимает уже менее 90% рынка международных отправлений, который в 2015 году вырос на 75% до 130 млн. шт.) [Карнаух М., 2016].

Среди упомянутых выше операторов экспресс-доставки идут активные процессы слияния и поглощения. В 2016 году финская Ителла НЛК (образована после приобретения российской НЛК в 2008 году) приобрела курьерскую службу «МаксиПост», курьерская служба для интернет-магазинов TopDelivery приобрела Maxima Express, а служба доставки Boxberry купила 75% акций курьерской службы «Аксиомус». В 2016 же году французская DPD (входит в GeoPost) договорилась о приобретении российской SPSR Express, которая в

числе прочего имеет контракт по доставке покупок с крупнейшим в мире онлайн-продавцом – AliExpress [Рожков Р., 2017].

Логистические операторы и отраслевой рынок экспресс доставки – яркий пример того, как эффективные, независимые и многочисленные посредники на «рынке товаров» постепенно заполняют «институциональные пустоты», расширяя свой бизнес на территорию новых регионов России.

Ряд компаний специализируется на авиаперевозках. При этом для большинства компаний – а это и Аэрофлот, и Ютэйр, и Сибирь и до недавнего времени Трансаэро – перевозки грузов авиационным транспортом являются лишь дополнением к основному бизнесу по перевозке пассажиров.

Однако есть операторы, фокусирующиеся на конкурентном преимуществе только в виде грузовых перевозок. Это образованная ещё в 1990-е годы группа «Волга-Днепр» российского предпринимателя Алексея Исайкина, которая в совокупности с дочерней ЭйрБриджКарго занимает около 60% рынка авиационных грузоперевозок. При этом в группе существуют специализированные компании: Волга-Днепр (перевозка сверхтяжёлых грузов воздушными грузовиками семейства ИЛ и АН); ЭйрБриджКарго (создана в 2004 г. в виде российско-американского СП, позже выкупленного российским предпринимателем, сосредоточена на регулярных зарубежных перевозках на грузовых Боингах; в 2011 году дополнительно была приобретена компания Атран со схожей специализацией).

Отрасль отличается высокой концентрацией: около 80% перевозок приходится на 5 компаний, что, однако, характерно и для других стран [Annual report 2015, 2016] (см. Рисунок 100). В целом грузоперевозки в нашей стране – одно из немногих направлений логистики, которое развивается очень динамично (см. Рисунок 101).

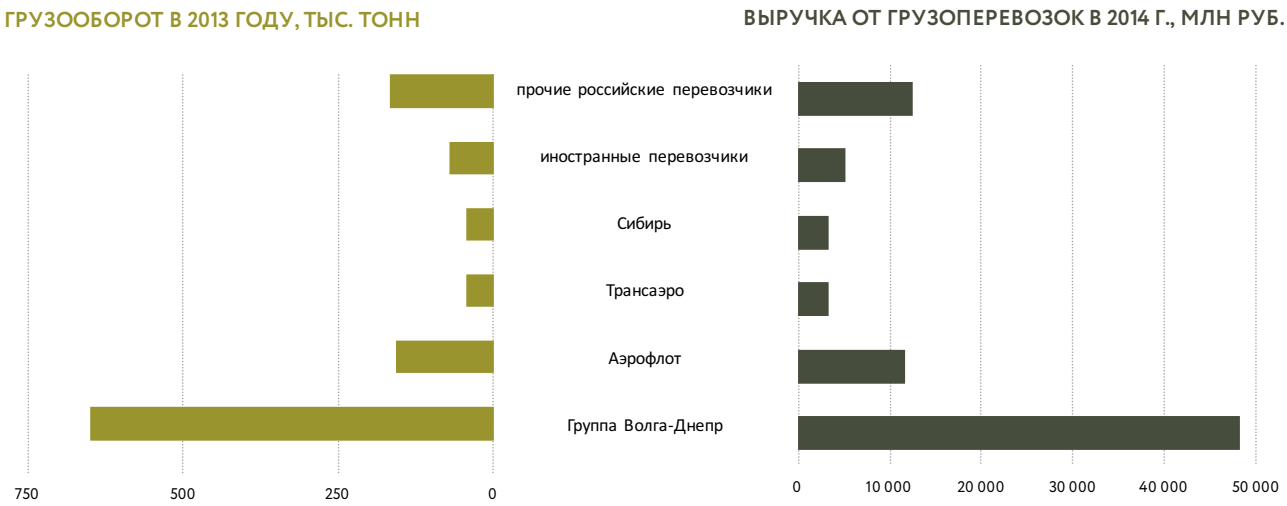


Рисунок 100. Показатели работы крупнейших российских грузоперевозчиков авиатранспортом. Составлено авторами по Спарк-Интерфакс и данным компаний.

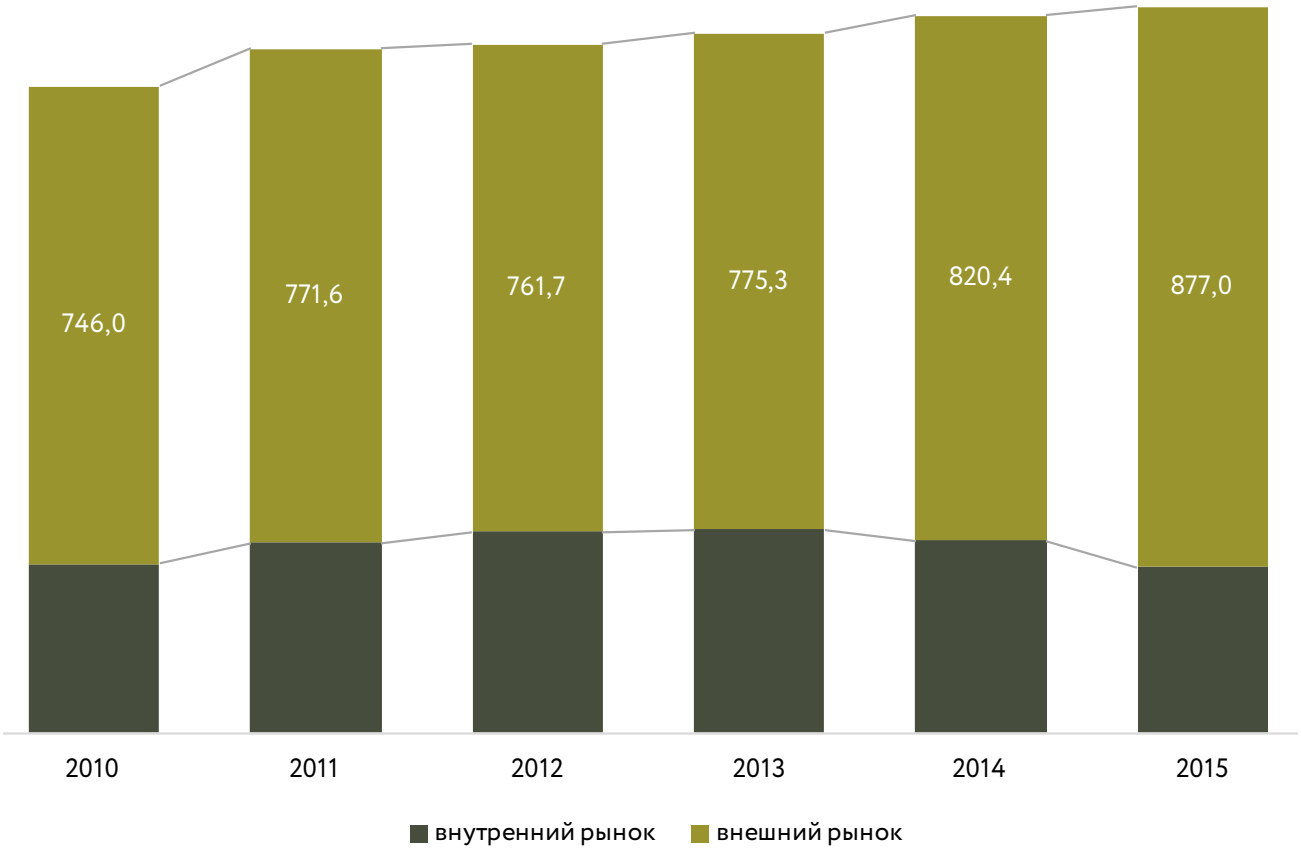


Рисунок 101. Объём рынка грузооборота воздушным транспортом в России, тыс. тонн [Annual report 2015, 2016].

На рынке можно встретить аутсорсинговых провайдеров узкой (нишевой) специализации. Такие компании, как «Желдорэкспедиция», «Урал-контейнер» и «АсстрА-Урал» специализируются на обслуживании товароотправителей и

товарополучателей за рубежом (страны СНГ – от 30% до 70% оборота) [Карнаух М., 2013]. Компании «Росагромаркет» и «Фуд-Сити» специализируются на строительстве в России оптово-распределительных центров (ОРЦ) сельскохозяйственной продукции со специальными условиями хранения и температурными режимами. При этом независимые операторы не опасаются того, что многие сельхозхолдинги владеют собственными ОРЦ, и верят в скорый выбор последними альтернативных сорсинговых инструментов, так как «экосистемы» совершеннее вертикальной интеграции [Костырев А. и др., 2016].

Обслуживание автоконцернов и крупных автомобильных дилеров – конкурентное преимущество Рольф Лоджистикс (логистическое ОЦО автомобильного дилера Рольф), Автологистика транс и других. Отдельно стоит выделить компанию GEFCO, которую РЖД приобрело у концерна PSA Peugeot Citroën в 2012 году. Однако автопроизводитель, продав свою логистическую компанию (ОЦО), остался у неё на обслуживании и сохранил 25% в акционерном капитале. Это классическая компания в сфере 3PL логистики, занимающая 10 место среди европейских транспортных компаний с выручкой 4,2 млрд. евро и представительствами в 44 странах. Однако на российском рынке её присутствие ограничено, что по объёму выручки позволяет причислить эту компанию к малым игрокам. При этом её специализация – также автотранспортные производители, которые занимают 60% выручки. В России GEFCO помимо Peugeot обслуживает GM, Тойоту, металлургические производства и ряд других компаний.

GEFCO – один из примеров практически виртуальной компании. Обладая физическими активами в Европе в виде грузового автотранспорта и складских помещений, компания за счёт партнёрств и долгосрочных контактов, в том числе с материнской железнодорожной компанией, оказывает клиентам полный перечень услуг от авиационных перевозок до фрахта морских судов на всех континентах. Владельцев физических активов и заказчиков сближает так

называемая уберизация экономики (когда программы типа Uber ликвидируют посредников между заказчиком и поставщиком услуг).

Однако по-настоящему успешных примеров в секторе грузоперевозок пока немного. В основном это касается узкого сегмента – перевозки грузовым автомобильным транспортом. Ранее уже упоминался продукт X5 – GoCargo. Есть и другие российские разработки, например, iCanDeliver. Но, разумеется, устранение посредничества в одном из сегментов не может конкурировать с компетенцией в цепочках поставок в целом.

Приведенные выше примеры являются концентрации на конкретных сегментах рынка без попытки вести ценовые войны по «всем фронтам» логистического рынка созвучны рекомендациям М. Портера [Porter M., 2008].

4.1.4. Результаты исследования рынка логистического сорсинга (на основе опроса участников рынка)

С целью проверки результатов исследования рынка сорсинга логистики со стороны заказчиков (Глава 2) и поставщиков логистических решений (Глава 3) был проведён онлайн-опрос представителей логистических компаний и их клиентов[45]. По другим отраслям экономики опросов не проводилось, так как в наличии было достаточно информации и результатов ранее проведённых социологических и маркетинговых опросов.

Если логистические компании в опросе представлены главным образом небольшими компаниями с выручкой до 5 млрд. рублей (62%), то среди их клиентов, принявших участие в опросе, очень крупных (годовая выручка более 51 млрд. рублей) и небольших поровну – по 40% (см. Рисунок 102). Возможно,

[45] В анонимном опросе приняли участие 30 компаний: 14 – логистических и 16 – компаний-заказчиков, пользующихся услугами логистических компаний. Опрос состоял из 47 вопросов, которые задавались представителям обеих категорий респондентов, но с разных точек зрения. Опрос предполагал множественные варианты ответа и, где применимо, предлагал установить количественные показатели.

это в целом отражает тенденцию на рынке, где большинство логистических аутсорсеров – небольшие предпринимательские организации.

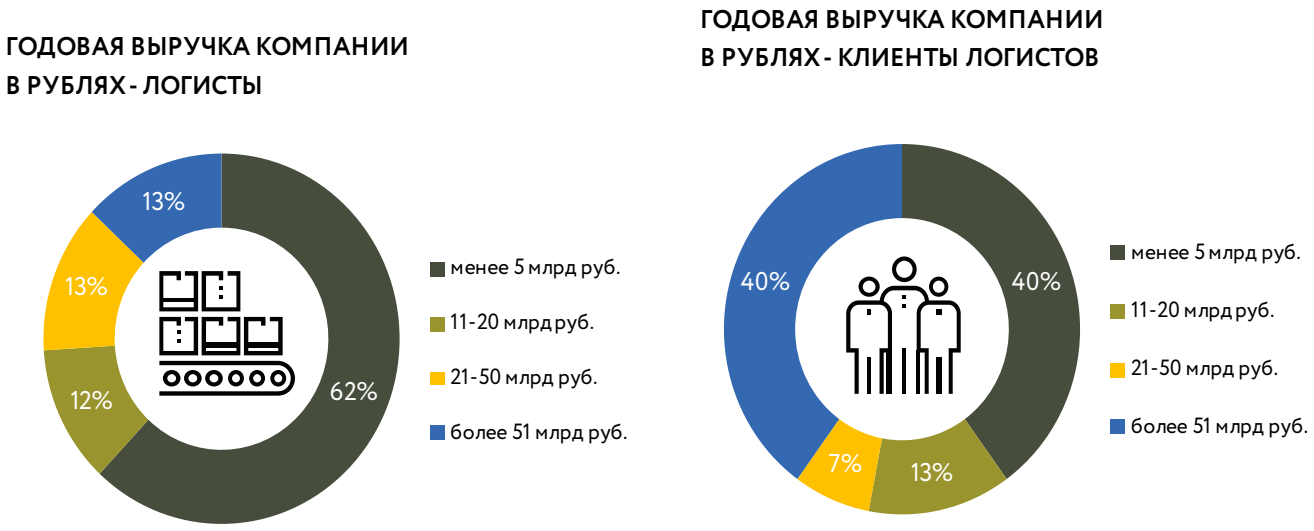


Рисунок 102. Выручка респондентов. Составлено автором.

У подавляющего большинства заказчиков имеется менее 100 клиентов (75%), тогда как у 25% – их от 100 до 500. Заказчики редко ограничивают себя заключением контракта с единственным поставщиком услуги – так делают только 7%. Половина заказчиков использует сорсинговую опцию работы с 2–5 логистами, а 43% – с 6 и более компаниями (см. Рисунок 103).

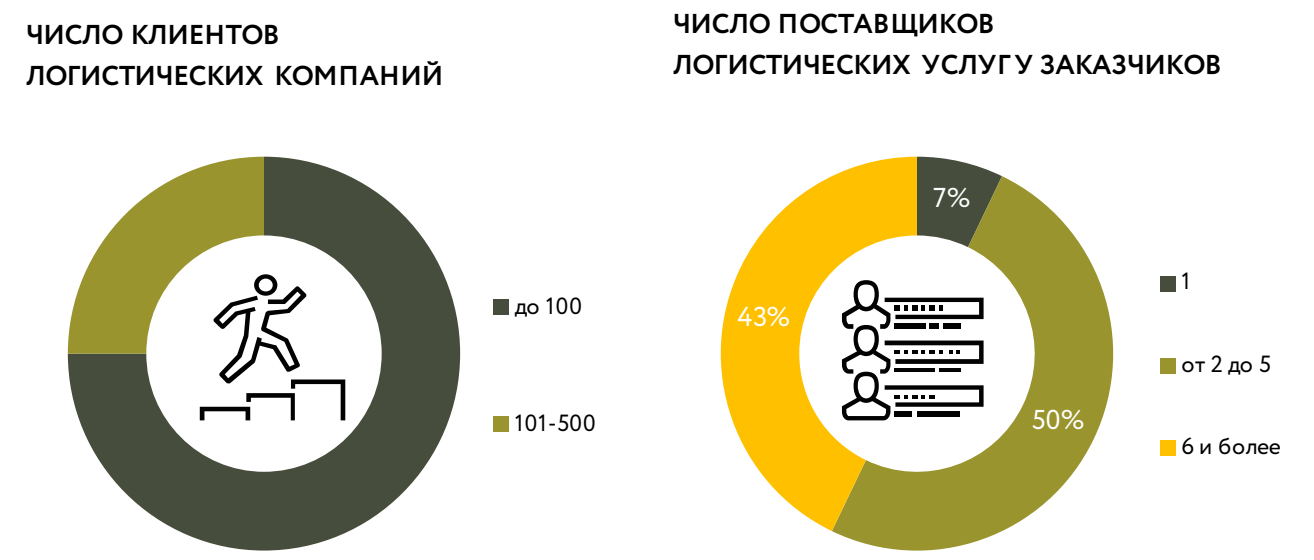


Рисунок 103. Число партнеров респондентов. Составлено автором.

В начале опроса логистическим компаниям был задан вопрос, как они оценивают уровень развития аутсорсинга логистических услуг у российских компаний, то есть у своих клиентов. Большинство (56%) оценило их как «низкий» или «скорее низкий». «Средним» его назвали ещё 33%, и лишь 11% – «скорее высоким». Высокую оценку уровню не дал ни один респондент.

При этом в качестве причин такого уровня развития логистического аутсорсинга у компаний-клиентов, логисты ставят на первое место непонимание компаниями положительного эффекта от передачи функции логистики на аутсорсинг (42%), на второе (25%) – неготовность компаний расстаться со своим транспортным хозяйством. Естественным состоянием, соответствующим уровню развития экономики нашей страны, называют текущее положение вещей 17% респондентов (Рисунок 104).

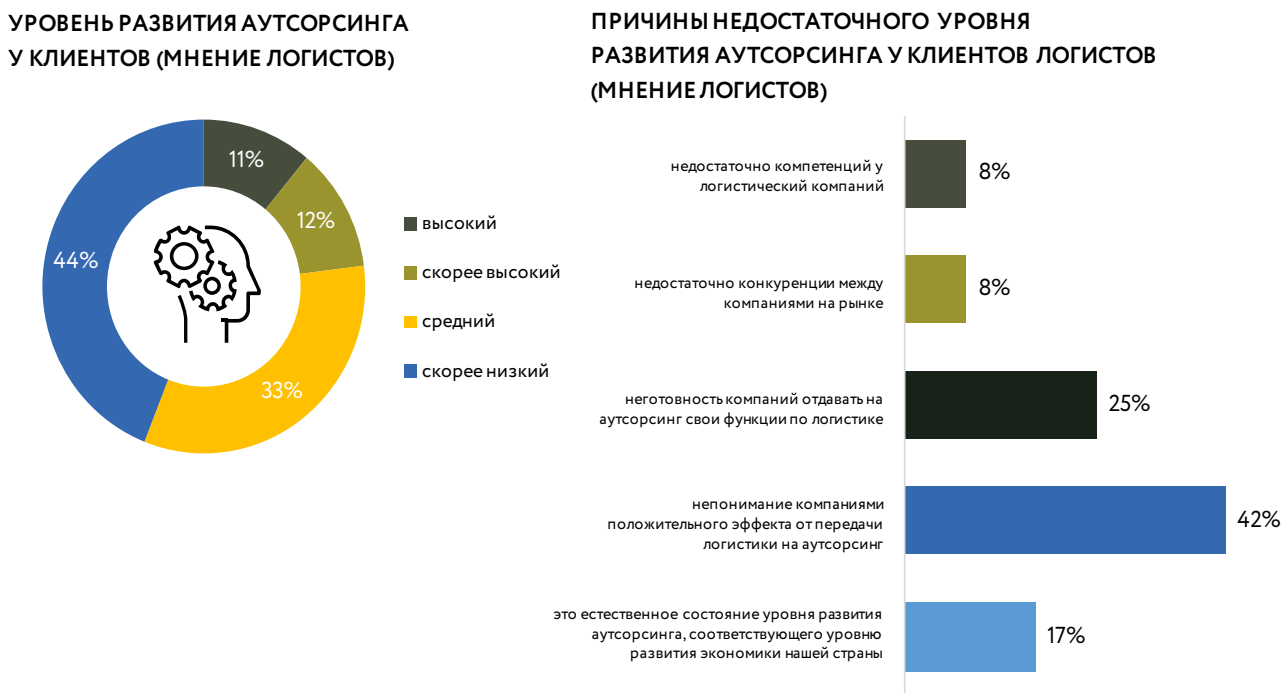


Рисунок 104. Оценка развития логистического аутсорсинга логистами. Составлено автором.

Аналогичный вопрос был задан и клиентам логистических компаний. В оценке уровня развития аутсорсинга логистических услуг у отечественных

компаний заказчики оказались даже более критичны. Подавляющее большинство (73%) назвало его средним, тогда как остальные респонденты дали негативную оценку уровню развития. Никто из клиентов не дал даже ни одной оценки «скорее высокий», не говоря уже о «высокий».

При этом относительное большинство заказчиков (30%) не связывают это с конкретными недостатками, а считают естественным состоянием экономики. Одновременно 18% видит причины неразвитости аутсорсинга в низких компетенциях логистов, а еще 15% – в недостаточной конкуренции между ними (в сумме это составляет 33%) (см. Рисунок 40). Низкие компетенции, согласно Р. Хурлей, ведут к снижению доверия, тогда как недостаточная конкуренция не дает посредникам играть свою основную роль по снижению транзакционных издержек на отраслевом рынке.

Обозначившаяся тенденция взаимных обвинений обеими сторонами опроса, очевидно, свидетельствует о взаимном недоверии.

Интересно, что объединение мнения исполнителей и заказчиков даёт гораздо более соразмерное представление о причинах неразвитости аутсорсинга логистики (см. Рисунок 41).

В едином мнении участников опроса нежелание заказчика расставаться с собственной функцией логиста (26%) является следствием его недопонимания всех перспектив логистического аутсорсинга, что, в свою очередь, естественно для текущего уровня развития экономики, конкуренции и зрелости бизнеса (ещё 23%).

В опросе интерес представляют не только оценки текущего состояния логистического аутсорсинга, но и оценки внешних факторов модели «пяти сил», которые могли бы повлиять на движение «цикла сорсинга» в сторону развития аутсорсингового рынка логистики. Респондентам было предложено ответить на вопрос о том, какие у компаний основные драйверы[46] (факторы модели «пяти сил») для передачи функции логистики на аутсорсинг:

---

[46] Каждому из предложенных драйверов можно было присвоить вес от 1 до 10, где 1 – наименее важный, а 10 – наиболее важный.

1) снижение собственных издержек (в том числе транзакционных)

2) необходимость сосредоточиться на своей основной деятельности, отдав вспомогательную на аутсорсинг

3) возможность доверить логистику профессионалам, которые это делают лучше.

В результате можно констатировать, что все предложенные драйверы оказывают практически равное влияние на принятие решения о выводе логистики на аутсорсинг, что подтверждает верность выбранной методологии исследования (см. Рисунок 34).

Логисты, в отличие от заказчиков, склонны несколько серьёзнее оценивать значимость факторов. Разнится и понимание наиболее значимого фактора: если логисты предположили, что для заказчика таковым является возможность сосредоточиться на основной деятельности (фактор конкурентных преимуществ модели «пяти сил сорсинга»), то заказчики самым важным указали фактор снижения издержек. Подобное отсутствие взаимного понимания способно помешать развитию отношений между заказчиком и логистом.

Другим способом степень взаимопонимания заказчика услуги и логистической компании служил анализ ответа на вопрос, также заданный обеим группам респондентов: что более всего ценно для заказчика при передаче логистики на аутсорсинг (ответить на этот вопрос можно было так же, присвоив вес от 1 до 10 каждому критерию). В целом все приведённые факторы были отмечены как важные, но в ответах выявились определенные нюансы. Если аутсорсинговые провайдеры важнейшим фактором полагают цену услуги, то их заказчики, как ни странно, таковым считают надежность поставщика, которая почти на целый балл опережает фактор стоимости. При этом не столько важна заказчикам оказалась комплексность услуги, которую логисты считают практически равнозначной стоимости и надёжности. Здесь также содержится ответ на вопрос об оптимальных «границах фирмы». Мнение поставщиков услуг о расширении таких границ за счет «комплексности» не подтверждается эмпирически (см. Рисунок 105).

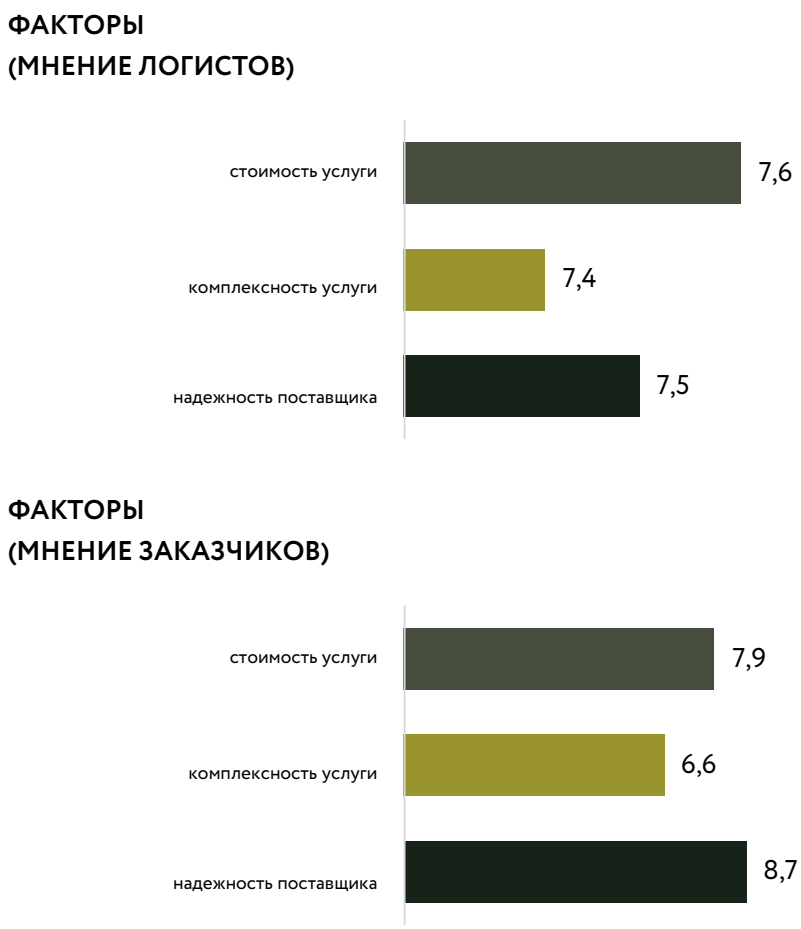


Рисунок 105. Факторы логистического аутсорсинга, важные для респондентов. Составлено автором.

В настоящем диссертационном исследовании доверие рассматривается как один из важнейших факторов теории аутсорсинга и модели «пяти сил». Доверие между логистической компанией и её заказчиком в проведённом опросе измерено одним и тем же вопросом, заданным представителям обеих сторон. При возможности широкого выбора ответа, подавляющее большинство заказчиков ответило, что «скорее доверяют» своим провайдерам (79%). При этом ответов «не доверяю» дано не было, что всё же говорит не о тотальном доверии, а, скорее, о нежелании заказчика поддерживать коммерческие отношения с аутсорсинговыми провайдерами, не снискавшими их доверия. Ответа «доверяю полностью» дано не было (см. Рисунок 38).

У логистов картина доверия выглядит даже более позитивно: также большинство (76%) доверяет своим партнёрам, но однозначно о доверии заявила лишь четверть респондентов (см. Рисунок 39).

Логисты в ответах на вопросы также выбрали причины, по которым они не могут точно сказать, доверяют они своим партнерам или нет. Наиболее распространёнными ответами стали:

1) клиенты постоянно меняют объём загрузки (перевозок, складирования) – невозможно строить долгосрочные планы;

2) постоянно оказывают давление с целью снижения расценок;

3) не готовы к выстраиванию долгосрочных партнерских отношений (часто проводят повторные тендеры и меняют партнёров).

Доверию же были посвящены еще несколько вопросов. Так, значимость этого фактора должен был измерить вопрос о предшествующем опыте аутсорсинга. Большинство заказчиков (85%) имеют положительный опыт передачи логистических операций стороннему подрядчику (см. Рисунок 106).

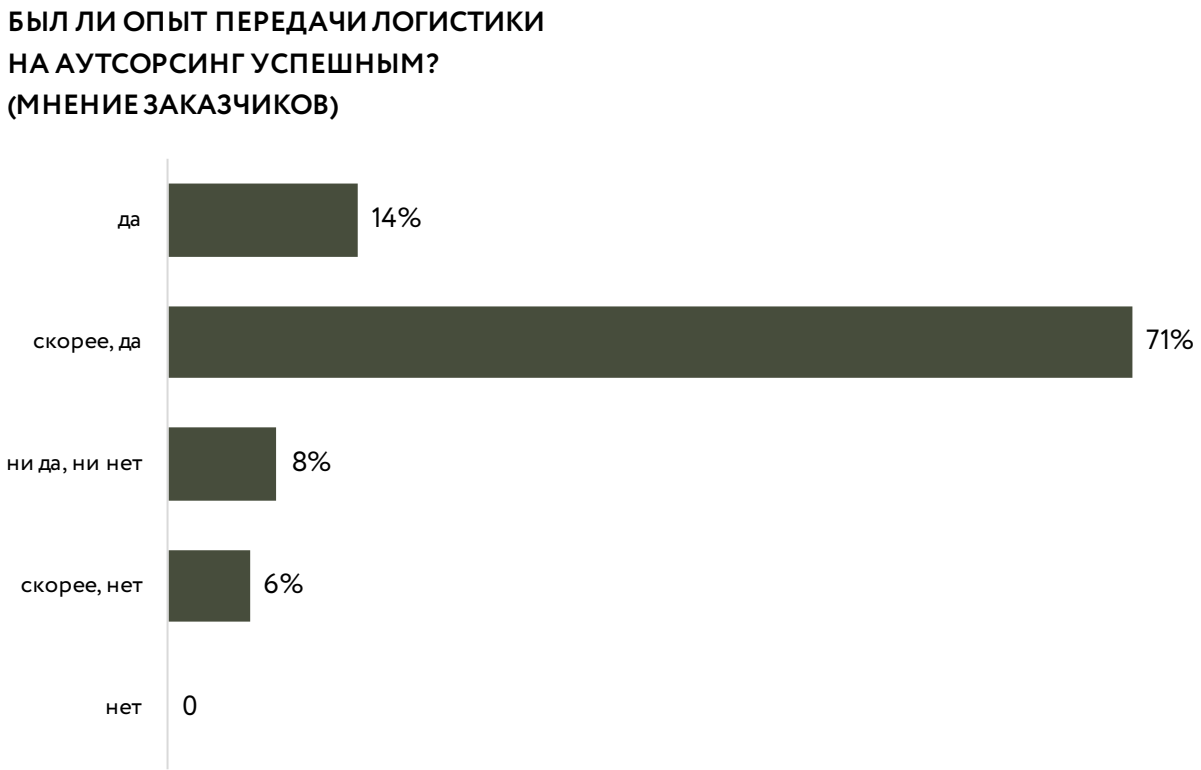


Рисунок 106. Предыдущий опыт аутсорсинга логистики. Составлено автором.

Основная причина оценки опыта аутсорсинга как успешного – возможность для компаний сконцентрироваться на основных процессах. Это подтверждение верности тезиса о том, что возможность сосредоточиться на конкурентных преимуществах является одним из основных факторов развития

сорсинга в рамках модели «пяти сил». Сокращение издержек, в том числе транзакционных, занимает вторую по важности позицию. Здесь, кстати, ответы заказчиков расходятся с их же ответами на вопрос о драйверах аутсорсинга и ближе к взглядам на драйверы самих аутсорсинговых провайдеров (см. Рисунок 107). Напомним, что логисты расположили драйверы по мере значимости так: 1 – конкурентные преимущества, 2 – снижение издержек, 3 – профессионализм.



Рисунок 107. Причины успешности предыдущего опыта аутсорсинга логистики. Составлено автором.

Негативного опыта значительно меньше, но в его оценке решающим фактором становилось не устраивающее заказчика качество услуг. Качество подразумевает компетентность, являющуюся условием сотрудничества согласно Р. Хурлей (см. Рисунок 108).



Рисунок 108. Причины неудач предыдущего опыта аутсорсинга логистики. Составлено автором.

Крайне важно, что ни в оценке позитивного, ни негативного опыта цена не ставится заказчиками на первое место, хотя это естественное логичное умозаключение. Действительно, часто мы становимся заложниками собственных неверных суждений. Так, согласно одному из опросов, предприниматели выбирают в руководители своего бизнеса менеджеров прежде всего за их умение выполнять свои обещания (86% опрошенных), а не за кажущуюся первостепенной способность демонстрировать финансовые результаты (8%) [Ассоциация независимых директоров, 2016].

С помощью вопроса, «доверяют ли заказчики логистам?», также была протестирована проблема доверия. Заданный несколько по-иному: собирается ли заказчик поменять поставщика логистических услуг? – он в целом подтвердил ответы на предыдущий вопрос. Так, однозначно не собираются менять поставщика только 15% опрошенных заказчиков. 36% потенциально готовы сделать это в перспективе 1–2 лет, а ещё 14% точно его сменят в течение года. При этом 34% респондентов выбрали вариант «другое» (см. Рисунок 109), преимущественно со следующими комментариями:

1) ограниченность срока контракта – например, транспорт 1 год, склад до 5 лет, а далее новый тендер;

2) совершенствование рынка логистических услуг, освоение новых возможностей и более выгодных предложений по качеству и стоимости услуг;

3) изначальная установка на работу с несколькими поставщиками;

4) постоянный мониторинг компаний.

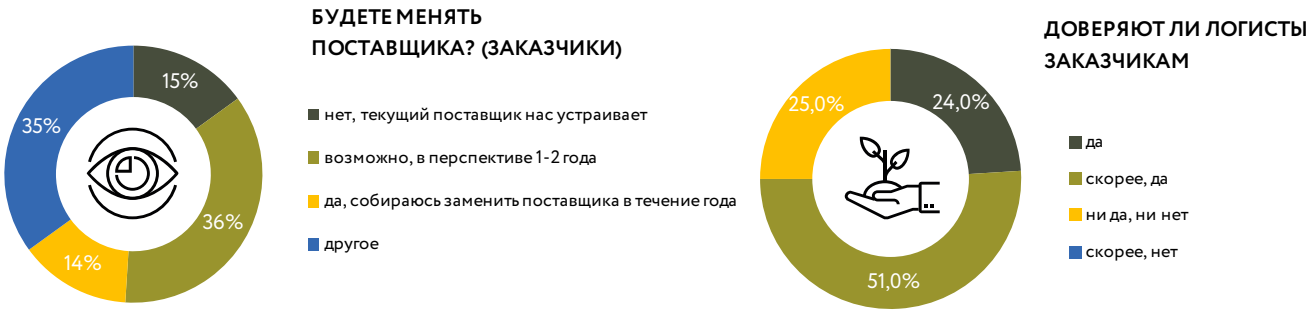


Рисунок 109. Доверие заказчиков логистам и переспективы смены провайдера. Составлено автором.

Доверие между акторами экономических отношений вовсе не означает отказа от эффективного использования сорсинговых методик в виде постоянного мониторинга рынка и использования краткосрочных договоров для стимулирования исполнителя в рамках принципа «доверяй, но проверяй».

В ходе исследования интерес представляет не только «стандартное» поведение заказчиков логистических услуг, но и то, как оно изменяется в зависимости от внешних или внутренних обстоятельств, точнее, какие движения происходят в рамках «цикла сорсинга»? Наиболее сильным внешним обстоятельством был выбран экономический кризис. В теории логистики, а также согласно мнению компаний на развитых рынках [Скорлыгина Н., 2015], в кризис компании сосредотачиваются на основных видах деятельности, выводя вспомогательные на аутсорсинг, в первую очередь, для снижения издержек и сокращения затрат. Надо понимать, что на развитых рынках существует значительное количество посредников - логистических операторов и переход к аутсорсингу несложен и оправдан. Однако справедливо ли это для российского рынка с характерным для него несовершенством конкуренции? Большинство опрошенных специалистов считает, что в таких реалиях заказчики менее склонны отдавать логистику на аутсорсинг в кризис. Сами же заказчики менее категоричны в оценках. Около половины считает, что в кризис заказчик скорее

передаст логистику на аутсорсинг (сюда же отнесена оценка «ни да, ни нет») (см. Рисунок 110).

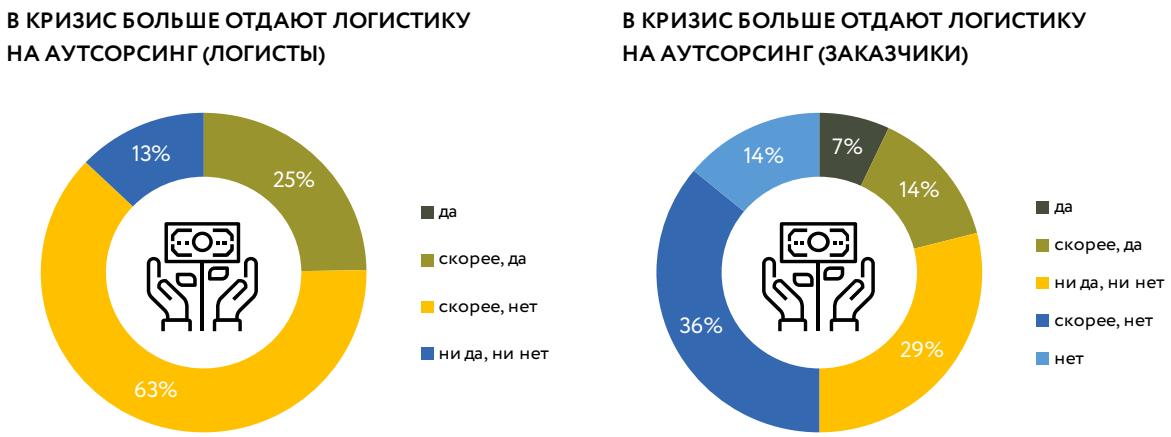


Рисунок 110. Логистический аутсорсинг в кризис. Составлено автором.

Внутренним фактором является стадия развития компании, когда она переживает бурный рост. И логистам, и заказчикам был задан вопрос, справедливо ли утверждение, что компании, которые находятся в состоянии бурного роста своего бизнеса, стремятся сами контролировать логистику и не склонны передавать её на аутсорсинг? И наоборот, компании, перешедшие в фазу умеренного роста, более склонны передавать логистику на аутсорсинг?

В оценке данного предположения логисты снова были более консервативны. Половина логистических компаний выразила согласие с таким утверждением (ещё 37% ответили «ни да, ни нет»). Не согласилось с утверждением меньшинство 13% респондентов. Заказчики были менее категоричны, и их мнения разделились поровну (см. Рисунок 111).

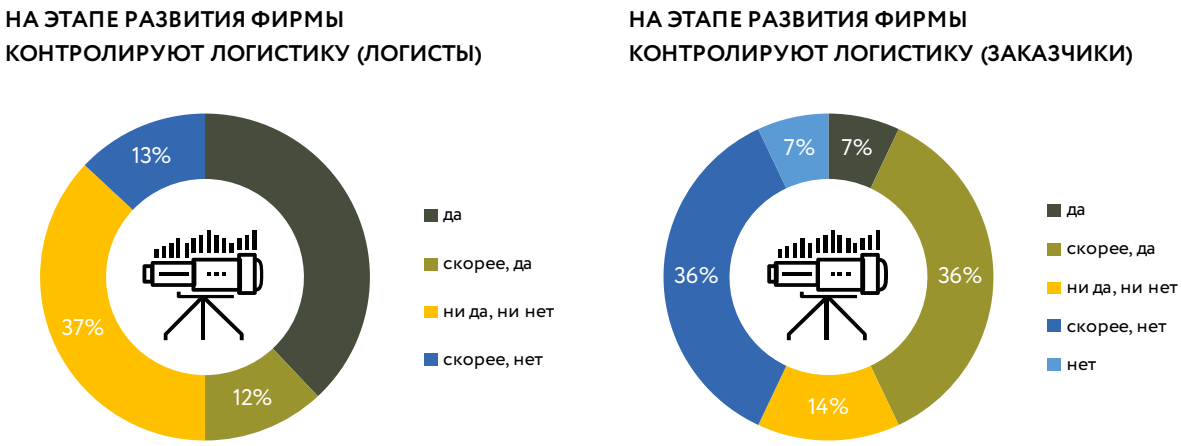


Рисунок 111. Логистический аутсорсинг и фаза активного развития компании. Составлено автором.

В ответе на оба вопроса, как представляется, логисты склонны больше преувеличивать масштаб влияния нестандартных ситуаций, тогда как для заказчика, как оказывается, и в кризис, и на этапе бурного роста вполне нормально передать логистику на аутсорсинг, несмотря на состояние несовершенной конкуренции в экономике.

Для окончательной верификации методологии исследования был задан вопрос, имел ли место в отношениях «цикл сорсинга», когда в разное время ввиду изменяющихся внешних условий, рыночной конъюнктуры, развития новых технологий и т. д. компания может принимать различные сорсинговые решения в диапазоне от вертикальной интеграции до «полного» аутсорсинга для достижения стратегических конкурентных преимуществ.

Подтвердить существование цикличности движения должен был ответ на вопрос: было ли в практике Вашей компании такое, когда заказчик вернул в компанию функцию логистики, которую ранее отдавал на аутсорсинг? Среди заказчиков так ответил только один респондент. Вместе с тем логистические компании знают больше таких примеров – с подобной практикой сталкивалось 37% логистов (см. Рисунок 45).

При этом один из участников опроса отметил, что в его практике возврат логистической функции внутрь компании был вызван «новой политикой с

приходом нового руководства, (нацеленной на – *прим. автора*) диверсификацию и наращивание собственных компетенций».

4.2. Сорсинг компаний-поставщиков в электроэнергетическом секторе

Электроэнергетика, как отмечено в Главе 2, это отрасль, традиционно поставляющая свой товар по модели аутсорсинга. Как и логистика, энергетика – одна из ключевых инфраструктурных отраслей любой экономики. Основной товар её производства – электроэнергия – применима в любой сферы деятельности общества. Вклад отрасли в валовый внутренний продукт России (ВВП) значителен – 5,2% [Валовой внутренний продукт, годовые данные, 2016]. Что, впрочем, как и в случае логистики, не означает, что электроэнергетика, будучи отраслью аутсорсинга, не использует его цепочке добавленной стоимости. Наоборот, отрасль энергетики пережила, наверное, одну из самых сложных и глубоких трансформаций в этом отношении, так как в ходе реформы 1998–2008 годов фактически целенаправленно был создан рынок аутсорсинга в электроэнергетике.

Стоит отметить что одними из основных целей реформы российской электроэнергетики (длилась 10 лет в формате программы 5+5: 1998–2003 и 2003–2008 годы) было сосредоточить отрасль на конкретных преимуществах, снизить издержки, создать конкурентный рынок сервисных услуг через аутсорсинг и сделать отрасль более привлекательной для инвестиций (так как государство не могло финансировать модернизацию и увеличение мощностей).

Изначально созданная в 1992 году вертикально-интегрированная государственная монополия РАО ЕЭС имела в собственности региональные энергетические компании (АО-Энерго), которые совмещали в рамках «границ фирмы» как монопольные (диспетчеризация, передача электроэнергии), так и конкурентные (сбыт, генерация, распределение) виды деятельности.

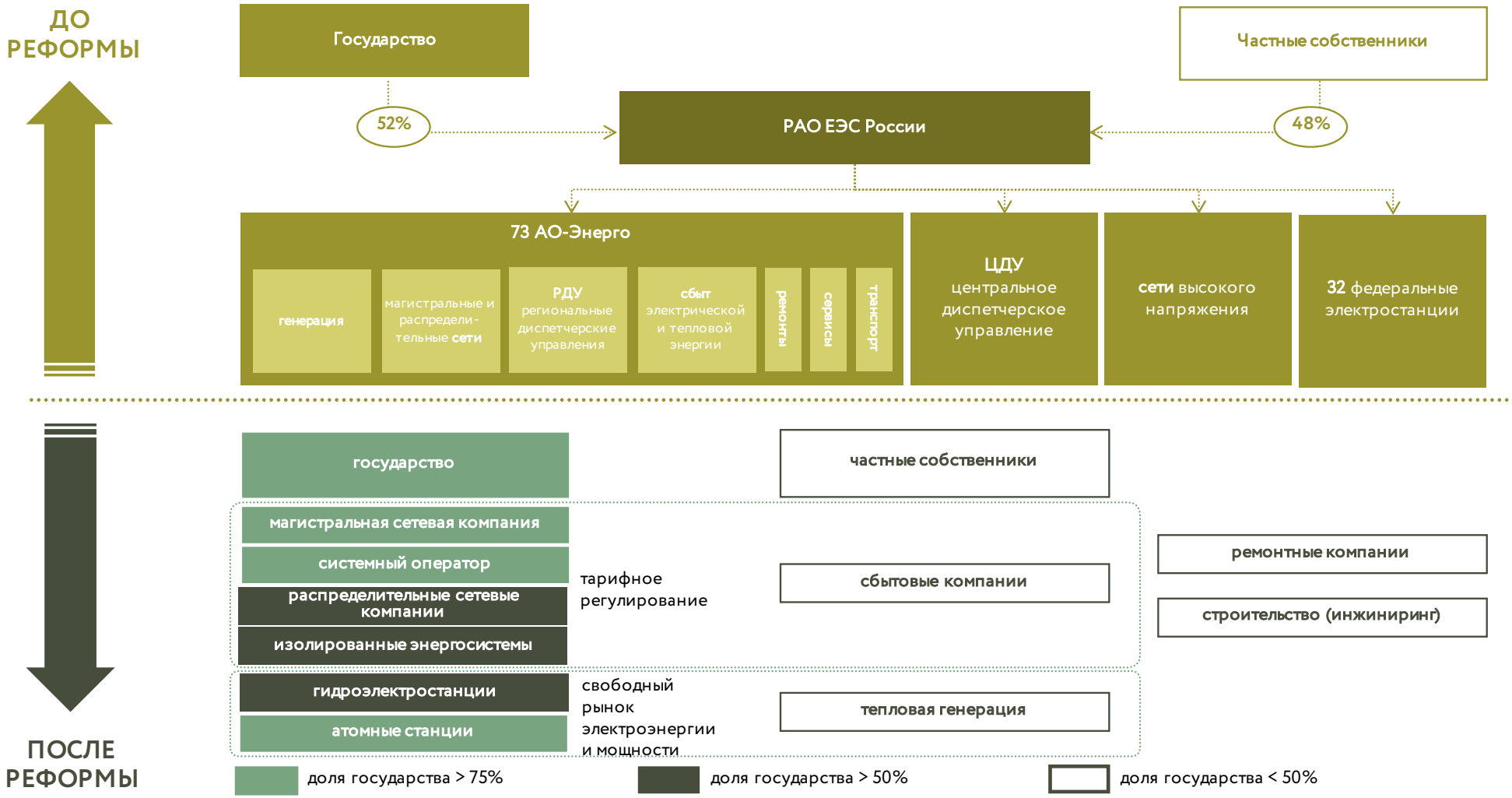


Рисунок 112. Структура рынка электроэнергии «до» и «после» реформы. Составлено автором по [Современная рыночная электроэнергетика, 2015].

РАО ЕЭС была вертикально-интегрированной компанией, в которой существовало перекрестное субсидирование одних бизнес-сегментов за счёт других. Экономика АО-Энерго была непрозрачной, стимулы к конкуренции отсутствовали (Рисунок 112). В ходе реформы вертикально-интегрированная РАО ЕЭС была разделена по видам деятельности: созданы компании конкурентного сегмента (оптовые и территориальные генерирующие компании, сбытовые компании, распределительные сети) и монопольного вида деятельности (Федеральная сетевая компания, Системный оператор и ряд других). Главное – был создан конкурентный рынок электроэнергии и мощности.

По итогам реформы профильные компании энергетики сосредоточились на узко специализированной и, значит, конкурентоспособной деятельности. Одни из них стали исключительно производителями электроэнергии и тепла, конкурируя между собой за счёт улучшения внутренних процессов и более дешёвой выработки. Магистральные сети занялись системной надёжностью и связями, а распределительные – распределением электроэнергии и её подачей потребителю. Обслуживать потребителей и продавать им электроэнергию стали исключительно сбытовые компании. Запрет на совмещение производства и передачи энергии даже был законодательно урегулирован Федеральным законом об электроэнергетике. Реформа способствовала существенному развитию конкуренции, но не привела к значительной приватизации электроэнергетики – ключевые активы отрасли по-прежнему прямо или косвенно сосредоточены в руках государства. Только за 2015 г. их совокупная выручка превысила 2 трлн. руб., т. е. 77% оборота отрасли[47] (Рисунок 113). Непропорционально высокая доля государства в современной российской экономике оказывает большое влияние на отношение к аутсорсингу в электроэнергетике, сформированное на основе описанных выше управленческих особенностей госкомпаний, соответствующих уровню развития экономики страны.

[47] Рассчитано из объёма ВВП в текущих ценах в 2015 году – 80 трлн. руб., доли электроэнергетики в 5,2% ВВП (Росстат) и данных по выручке компаний (Спарк-Интерфакс), без учёта выручки сбытовых компаний.



Рисунок 113. Выручка (в млрд. руб.) и установленная мощность компаний электроэнергетики и % от общей установленной мощности.
Составлено автором по [Основные результаты…, 2016], данным компаний, Спарк-Интерфакс.

4.2.1. Целенаправленная стратегия формирования рынка аутсорсинговых услуг в российской электроэнергетике

После выделения в энергетике основных процессов (генерации, сетей и сбытовой деятельности) такие службы, как ремонты, строительство, автотранспорт, проектирование и пр., были признаны второстепенными сервисными и однозначно подлежали передаче на аутсорсинг. В РАО ЕЭС России об аутсорсинге заговорили довольно рано – ещё в начале 2000-х годов, когда это направление только начинало набирать популярность в российских компаниях. На самом деле стратегией 5+5 (на 2003–2008 годы) было предусмотрено отделение ремонтных и сервисных организаций в виде независимых от АО-энерго компаний и осуществлялось опережающими темпами ещё до завершения реорганизации самих АО-энерго. По итогам 2004 года из 70 АО-энерго и 32 АО-электростанций были выделены и зарегистрированы 173 ремонтные компании. Это позволило в то время выполнить 68% ремонтов подрядным (инсорсинговым), а не хозяйственным способом [Годовой отчёт ОАО «РАО ЕЭС России» за 2004 год]. В 2005 году таких было уже 188 компаний. В годовом отчёте РАО ЕЭС России за 2005 год

отмечалось, что «основной целью реформирования ремонтных и сервисных видов деятельности являлось повышение эффективности основных видов деятельности компаний целевой структуры отрасли за счёт оптимизации использования средств на ремонт оборудования, сооружений электростанций и сетей, путём создания самостоятельных субъектов рынка ремонтно-сервисных услуг и развития конкурентных рыночных отношений в данной сфере» [Годовой отчёт ОАО «РАО ЕЭС России» за 2005 год].

Следующим после выделения сервисных и ремонтных компаний этапом стала их продажа на аукционах. В 2006 году была продана 31 компания, в 2007 году – ещё 38. Всего согласно стратегии 5+5 РАО ЕЭС России прекратило участие в более чем 100 ремонтных и сервисных организациях. Продажа непрофильных активов позволила не только сконцентрироваться на конкурентных преимуществах, но и получить дополнительные средства. В 2006 году сумма, за которую были проданы сервисные компании, превысила оценочную на 500 млн. рублей [Годовой отчёт ОАО «РАО ЕЭС России» за 2006 год]. В 2007 же году продажа компаний позволила получить 3,5 млрд. рублей [Годовой отчёт ОАО «РАО ЕЭС России» за 2007 год]. В целях повышения инвестиционной привлекательности ремонтных компаний при продаже был предусмотрен гарантированный заказ со стороны структур РАО ЕЭС России в объёме не менее 75% от объёма предыдущего года.

В результате реализации стратегии по целенаправленному переводу ремонтно-сервисной деятельности на аутсорсинг среднесписочная численность работников электроэнергетической отрасли сократилась на 162 тыс. человек с 2002 по 2007 годы (см. Рисунок 114).

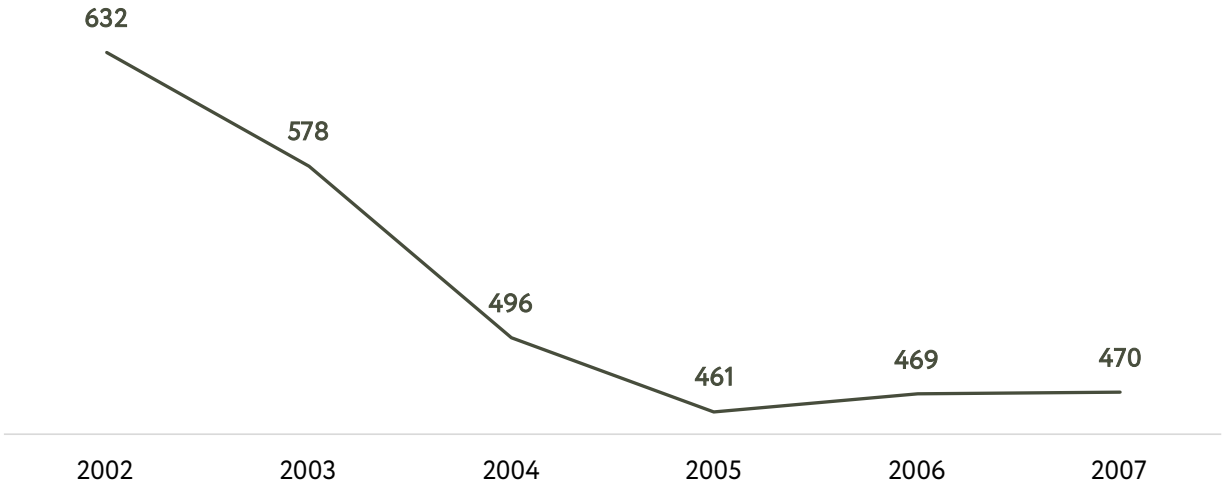


Рисунок 114. Среднесписочная численность работников РАО ЕЭС России. Составлено автором по годовым отчетам РАО ЕЭС 2004, 2005, 2006 и 2007 годов.

Таким образом сервисы и ремонты ускоренно прошли путь от вертикальной интеграции через инсорсинг к аутсорсингу (см. Рисунок 47).

Подобные процессы происходили и в инжиниринге[48]. На этапе разработки проекта реформы научно-проектный комплекс РАО ЕЭС состоял из 62 организаций: 13 научных и 49 проектных и сервисных компаний. В 2004 году на их основе было создано 6 научно-технических центров – Инженерный центр (ИЦ) Гидропроект, Ленгидропроект, Теплоэлектропроект, Фирма ОРГРЭС, а также региональные ИЦ – Урала, Южный, Северо-западный, Сибири. В 2006 году в РАО ЕЭС входило уже 22 научно-исследовательские и проектно-изыскательские компании. Позже все компании, как и сервисные, были проданы частным инвесторам или переданы в профильные энергетические холдинги.

Работа с целью создания конкурентного рынка инжиниринговых услуг была крайне важна с точки зрения масштабных планов строительства новых энергомощностей. После реформы РАО ЕЭС и с процессом привлечения частных инвестиций предполагался и в результате начался настоящий «бум» строительства новых станций. Рынок должен был быть готов справиться с этим объёмом. Однако важнейшим элементом новых строек кроме прочего должны

[48] Инжиниринг – бизнес по проектированию объектов, управлению и организации строительства.

были стать машиностроители – производители энергетического оборудования. Для этого в 2007 году РАО ЕЭС вывела на аутсорсинг основной машиностроительный актив – компанию «Силовые машины – ЗТЛ, ЛМЗ, Электросила, Энергомашэкспорт». Она была продана почти 12 млрд. рублей структурам Северстали (основной владелец – российский предприниматель Алексей Мордашёв). Одним из основных профилей Силовых машин было и остаётся производство турбин для гидроэлектростанций. Потребности в тепловых турбинах должно было закрыть государственное НПО «Сатурн»[49].

На аутсорсинг была и выведена банковская деятельность. Из капитала финансовых структур энергетики вышли ещё в середине 2000-х годов. Так, в 2006 году РАО ЕЭС России прекратило владение акциями НБД-Банка и ТЭМБР-Банка, в 2007 – КБ Евроситибанка, Ставропольпромстройбанка, «Межбанковского объединения – Единый электроэнергетический комплекс». В 2007 же году РАО ЕЭС избавилось от инсорсинговых страховых компаний Страховой брокер «Энергозащита» и САК «Энергогарант». Тогда же формально независимым стал негосударственный пенсионный фонд НПФ Электроэнергетики, хотя на момент ликвидации РАО ЕЭС его пенсионные резервы превышали 17 млрд. рублей. Таким образом компании энергетической отрасли гораздо раньше нефтегазовых фирм передали непрофильный финансовый бизнес на аутсорсинг.

Действительно, в теории создавать собственные инсорсинговые структуры, копируя рыночные, как показывает практика, крайне неэффективно. Это тем более справедливо для финансового и страхового рынка, где высока конкуренция, вынуждающая игроков снижать стоимость услуг и повышать их качество. Вместе с тем в ряде случаев, как отмечалось ранее, расширение «границ фирмы» на финансовую сферу зачастую преследует цель заполнения «институциональных пустот» в доступе к заемному или инвестиционному капиталу.

---

[49] НПО Сатурн сегодня входит в объединённую двигателестроительную корпорацию государственного Ростеха.

В целом стратегию 5+5 в части сорсинга можно назвать в определенном смысле модельной и образцовой. Она была реализована в интересах всей отрасли и преследовала цель повышения её эффективности за счёт конкуренции на открытом рынке. Уникальным является то факт, что новая сорсинговая стратегия была реализована менеджментом монополии. В результате были созданы рынки инжиниринговых, строительных, ремонтно-сервисных, автотранспортных и прочих услуг. Так были сделаны конкретные шаги по формированию «экосистемы» с большим числом независимых и профессиональных посредников, призванных снизить транзакционные издержки предприятий энергетики.

Если бы в остальных отраслях российской экономики произошли бы такие же изменения, это, безусловно, радикальным образом повлияло на рост аутсорсинга и на повышение эффективности отраслей посредством использования сорсинговых инструментов.

Безусловно, пример электроэнергетики уникален в связи с тем, что в этой отрасли существовала монополия – РАО ЕЭС России, и в рамках одного большого холдинга провести реорганизацию было гораздо проще, чем в других отраслях (например, нефтегазовой и логистической), где к концу 1990-х годов уже прошла приватизация и сформировался круг новых собственников с различными интересами.

4.2.2. Частичный отказ от аутсорсинга в электроэнергетике в России

Исследование аутсорсинга в электроэнергетике можно было бы завершить, если бы не наличие процессов, которые фактически обернули вспять движение в направлении формирования рынка аутсорсинговых услуг в отрасли. Если вначале 2000-х годов электроэнергетика сделала настоящий «рывок» в сторону аутсорсинга, то с 2010-х начала массово отказываться от него. Слабая приватизация энергетики в итоге, как уже отмечалось, не привела к снижению доли государства. Так и создание конкурентного рынка сервисных услуг путём аутсорсинга в полной мере не достигло в отрасли поставленных целей.

Недостатком реформы РАО ЕЭС России в 1998–2008 годах была её скоротечность. Фактически, переход к аутсорсингу произошёл в последнюю пятилетку реформы, точнее с 2004 по 2007 годы. Изменения были слишком стремительными для электроэнергетики – крайне консервативной отрасли. А наиболее устойчивыми являются постепенные изменения. Действительно, для отношений сотрудничества, согласно Р. Аксельроду, необходимо, чтобы «тень будущего» была достаточной, а ценность будущих выгод от сотрудничества не столь призрачной.

Как представляется, не хватило времени для главного – формирования устойчивого доверия к аутсорсинговым отношениям между заказчиками и провайдерами услуг (фактор доверия модели «пяти сил сорсинга»). С одной стороны, оппортунизм – стремление аутсорсинговых электроэнергетических компаний получить быструю прибыль, с другой, недоверие, упроченные нежеланием энергокомпаний делиться прибылью, быстро развернули «цикл сорсинга» вспять. Во многом из-за этого после ликвидации РАО ЕЭС в 2008 году новые компании и новые собственники быстро вернулись к прежней системе производства и вертикальной интеграции.

Уже летом 2010 года ИНТЕР РАО ЕЭС приобрело группу «Кварц» у частных инвесторов, в свое время собравших её из активов, проданных дочерними компаниями РАО ЕЭС России[50]. При этом группа «Кварц» занималась не только реализацией ремонтных кампаний и программ модернизации, техперевооружения и реконструкции, но и строила объекты энергетики. Однако по мере накопления у строительной отрасли после кризиса 2008 года проблем бизнес оказалось выгоднее продать крупному заказчику – энергокомпании.

В 2009 году одна из крупнейших частных тепловых компаний, приобретённых частной группой РЕНОВА[51], КЭС холдинг также создаёт

---

[50] По информации ряда СМИ, группа «Кварц» была создана одним из выходцев из РАО ЕЭС Артёмом Аветисяном.

[51] Контролируется российским предпринимателем Виктором Вексельбергом.

собственный «КЭС-Энергостройсервис». После объединения различных юридических лиц (ТЭЦ) в единую операционную компанию «Т Плюс» её сервисная компания была переименована в «Энергоремонт Т Плюс», который сейчас является основным подрядчиком в ремонтах и сервисе для группы. Более того, группа РЕНОВА расширила «границы фирмы» на Уральский турбинный завод, который вошёл в состав инсорсинговой компании Ротэк, поставляющей группе оборудование для модернизации и обслуживания турбин. РЕНОВА также приобрела в Швейцарии компанию Sulzer, которая обслуживает турбины «Т Плюс» зарубежного производства.

РусГидро – госкомпания, владеющая ГЭС, также оставила ремонты и сервисы внутри группы. Ещё в 2003 году в ходе первой волны выделения сервисов были созданы компании РЭМИК, Саяно-Шушенский Гидроэнергоремонт, Турборемонт-ВКК, Электроремонт-ВКК и Гидроэнергоремонт ВКК. Однако Гидро ОГК (прежнее название РусГидро) не стало продавать их на рынке. Более того, в 2013 году РусГидро объединило все ремонтные дочерние общества на базе единой компании - Гидроэнергоремонта-ВКК, ставшего основным подрядчиком холдинга по ремонтным работам. Другой крупный частный гидрогенерирующий холдинг – Иркутскэнерго[52] – также не отставал от РусГидро и создал Братскэнергоремонт и ГЭС-ремонт. Даже иностранный инвестор в отечественной энергетике – компания Фортум – пользуется услугами дочернего Челябэнергоремонт.

В атомной энергетике (концерн Росэнергоатом – РЭА, входит в государственный Росатом), которая стояла от реформы особняком, тем не менее господствует схожая логика – основной объём ремонтных работ РЭА выполняет дочерний Атомэнергоремонт. Ряд эксплуатационных работ на атомных станциях также выполняет дочернее предприятие «Русатом сервис», которое заработало в полную силу с 2013 года (его выручка выросла со 150 млн. рублей до 3,5 млрд. в 2015 году).

---

[52] Входит в холдинг EN+ Олега Дерипаски.

Для организации ремонтов Газпромэнергохолдинг (ГЭХ), который приобрел Мосэнерго, ОГК-2, ТГК-1 (а позднее и МОЭК), также пользуется силами инсорсинговых подрядчиков – Межрегионтеплосеть энергоремонт (МТЭР), Теплоэнергоремонты (ТЭР и ТЭР-Москва) и других. В 2014 году эти компании были объединены под эгидой холдинга Газпром энергоремонт. Также ГЭХ приобрел Старсервис – компанию по сервисному обслуживанию газовых турбин, и компанию Текон-инжиниринг, занимающуюся автоматизацией в электроэнергетике [Хренков Н., 2014]. Генеральный директор ГЭХ Денис Фёдоров, поясняя логику существования дочерних предприятий, подчеркивал, что «решения об отчуждении ремонтных структур из генерирующих компаний, принятые РАО „ЕЭС России“, были неверными. Это привело к достаточно печальным последствиям – повышению стоимости ремонтов и снижению их качества. И если в Москве и Санкт-Петербурге мы можем создать хоть какую-то конкуренцию, то в таких компаниях, как ОГК-2, станции которой фактически расположены в небольших городах, вообще никакой конкуренции сделать невозможно» [Там же]. В этих словах и разочарование от реформ в сервисной части, и недоверие к их результатам. На отраслевом рынке не появилось достаточного количества независимых посредников, которое могло бы снизить транзакционные издержки. Наоборот, резкое сокращение их числа за счет возврата энергокомпаний к вертикальной интеграции путем покупки таких посредников делала сорсинговую опцию в виде аутсорсинга все менее привлекательной.

В сетевом комплексе крупнейшие компании не смогли осуществить даже этап выделения ремонтного бизнеса из основной деятельности. Так в ходе реформирования магистрального сетевого комплекса Федеральная сетевая компания (ФСК ЕЭС[53]) в 2007 году выделила в отдельные филиалы службы по техническому обслуживанию и ремонтам (ТОиР). Уже в 2007 году объём работ, выполненных на основе соглашения о внутрихозяйственных услугах, составил

[53] Управляет магистральными электрическими сетями напряжением выше 220 кВ.

78% от общего объёма [Годовой отчёт Федеральной Сетевой Компании Единой Энергетической Системы за 2007 год]. В 2008 году из филиалов были созданы дочерние общества ФСК ЕЭС – Главсетьсервис ЕНЭС и Электросетьсервис ЕНЭС. При этом объём подрядных ремонтных работ в 2008 году в ФСК составил более 10 млрд. рублей. Согласно годовому отчёту ФСК за 2008 год эти мероприятия имели ту же цель, что преследовала и РАО ЕЭС России в стратегии 5+5, – подготовить переход к рыночным конкурентным отношениям в производственной сфере эксплуатации магистральных электрических сетей [Годовой отчёт Федеральной Сетевой Компании Единой Энергетической Системы за 2008 год]. Компания в результате должна была снизить издержки и сосредоточиться на своих конкурентных преимуществах – управлении сетями. Однако в 2009 году в результате смены руководства ФСК реформа была свёрнута. «Для повышения оперативности ремонтных работ функции ТОиР были переданы в 2009 году из Главсетьсервис ЕНЭС (обратно – *примеч. авт.*) в филиалы ФСК – МЭС» [Годовой отчёт Федеральной Сетевой Компании Единой Энергетической Системы за 2009 год]. «Обратная» реформа обосновывалась тем, что «переход к ремонтной деятельности силами собственного персонала позволяет быстро получать достоверные данные о техническом состоянии эксплуатируемого оборудования и планировать ремонт на их основе, а также сократить сроки и повысить качество выполнения работ» [Там же]. При этом объёмы ремонтной программы в 2009 году уже превысили 14 млрд. рублей. В результате ошибочных, по мнению автора, действий менеджмента, который свернул проводимую на протяжении нескольких лет реформу ТОиР, аутсорсинговый рынок ремонтов сократился на 14 млрд. рублей.

Одновременно отсутствует возможности оценить масштаб ремонтов и технического обслуживания в текущем периоде, тогда как аутсорсинг позволяет как минимум достоверно понимать объём затрат на различные виды деятельности компаний, а как максимум – управлять ими[54]. В целом, судить о

[54] В отчёте за 2015 год значится только стоимость материалов на ремонты (3 млрд. руб.) и выручка единственного сохранившегося дочернего общества – Электросетьсервис – 2,3 млрд. рублей (1,6 млрд., так как

рынке технического обслуживания и ремонтов (в частности, о том, что он составляет около 140 млрд. рублей в год) можно только по выборочным данным наиболее крупных компаний электроэнергетики. При этом он растёт стремительными темпами – около 16% ежегодно (см. Рисунок 115).

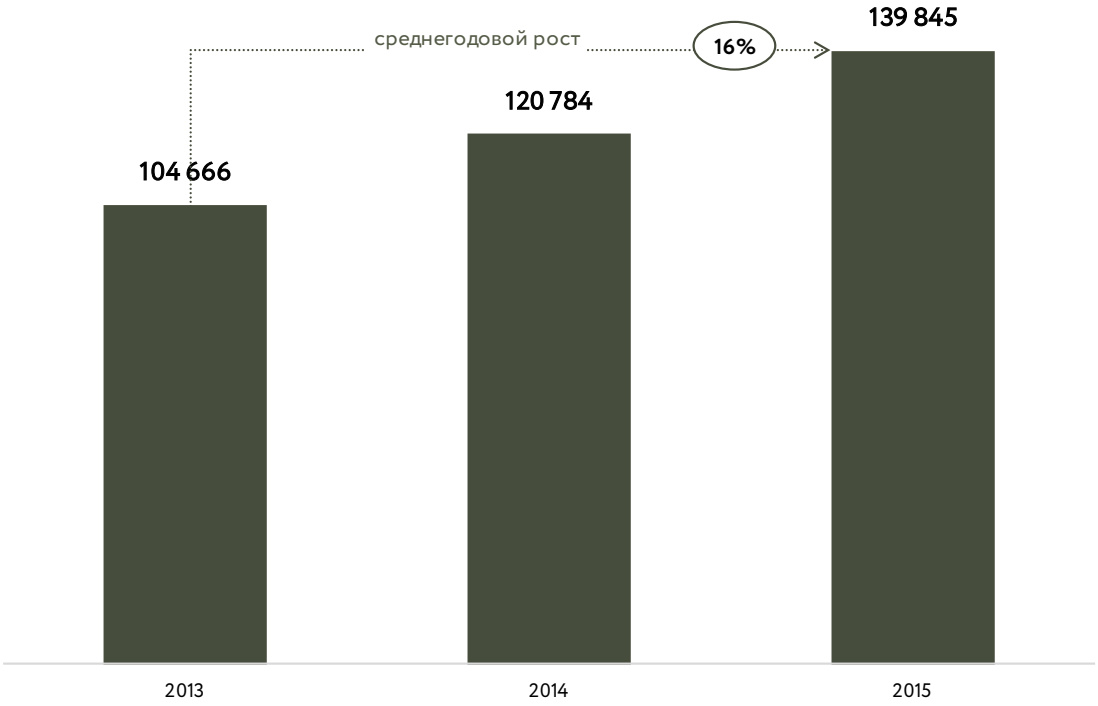


Рисунок 115. Объёмы выручки ТОиР в электроэнергетике по данным Спарк-Интерфакс (млн. рублей).

Аналогичны и процессы в инжиниринговом бизнесе. Напомним, что одной из целей реформы энергетики было привлечение инвестиций для увеличения генерирующих мощностей, так как предполагалось, что потребление электроэнергии будет расти по экспоненте (см. Рисунок 116). Для этого был разработан специальный механизм – договор о предоставлении мощности (ДПМ)[55]. Под новые объёмы планируемого строительства были сформированы

700 млн. значатся как заработанные от оказания услуг по ремонтам третьим лицам). Сумма в 4,6 млрд. ничего не говорит стороннему наблюдателю об объёме ремонтов крупнейшей сетевой компании страны.

[55] ДПМ – договор, по которому генерирующая компания принимает на себя обязательства по строительству и вводу объектов генерации взамен на обязательство рынка платить ей повышенную стоимость продаваемой мощности, чтобы окупить понесённые затраты и обеспечить необходимую норму рентабельности. При этом ДПМ предусматривает значительные штрафные санкции за неисполнение или несвоевременное исполнение обязательств по поставке мощности. Генерирующие компании продавались с уже заключёнными ДПМ, чтобы повысить стоимость их продажи.

и проданы частным инвесторам инжиниринговые группы. Так появилась независимые компании группа Е4, ТЭК Мосэнерго, Кварц, ИЦ Энерго и др.

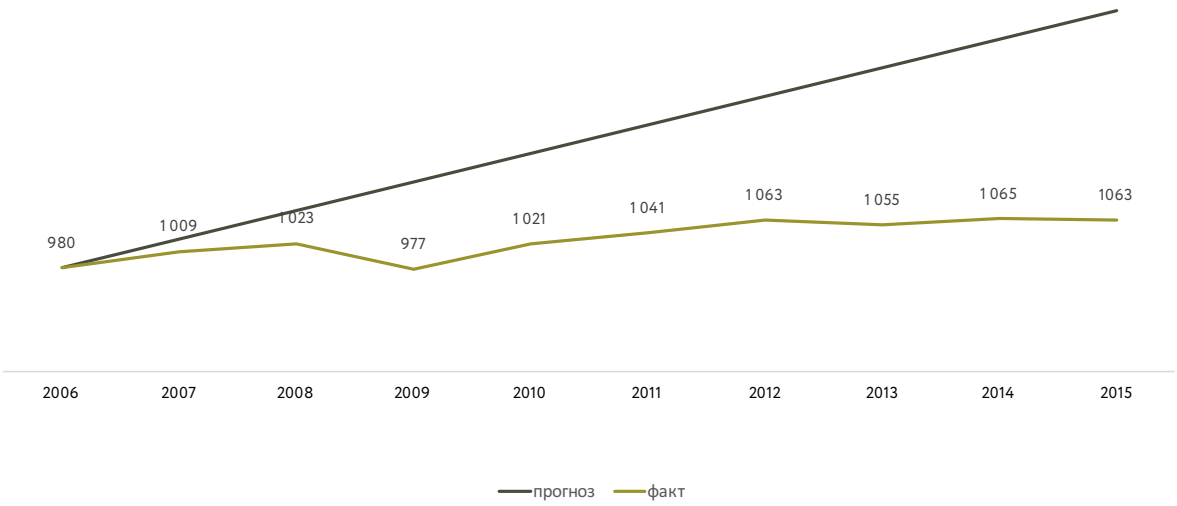


Рисунок 116. Прогноз (на 2006 год) и исторический годовой объём потребления электроэнергии (млрд. КВт*ч). Составлено автором оп данным Системного оператора, РАО ЕЭС.

Однако со временем генерирующие компании стали создавать или усиливать собственные инжиниринговые подразделения. В частности, по этому пути пошла Т Плюс, Сибирская генерирующая компания и другие. ИНТЕР РАО создало собственную инжиниринговую структуру, которую впоследствии нарастила за счёт приобретения группы «Кварц». Евросибэнерго (Иркутскэнерго) создало в структуре Иркутскэнергопроект, Евросибинжиниринг и ГЭС инжиниринг. РусГидро традиционно имело внутри компании два проектных (Ленгидропроект и Мособлгидропроект) и несколько строительных компаний (Трест Гидромонтаж, ЧиркейГЭСстрой, БуреяГЭСстрой и др.).

В результате только начавший разворачиваться рынок независимых аутсорсинговых услуг в ремонтах, строительстве и инжиниринге столкнулся с серьёзным вызовом, а предпочтительным сорсинговым выбором компаний-заказчиков стала вертикальная интеграция. Опыт восьми лет, прошедших с момента реформирования РАО ЕЭС, показал, что правы оказались предприниматели, «вовремя» продавшие свои инжиниринговые активы крупным энергетическим компаниям-заказчикам. Это владельцы института

Гидропроект (в 2010 году продан РусГидро), владельцы группы «Кварц», а также ряд других бизнесменов.

На фоне кризиса 2008–2009 годов, недостаточной эффективности деятельности и снижения заказов со стороны ключевых игроков и концентрации объёмов внутри их дочерних структур большинство независимых инжиниринговых компаний обанкротилось. Так произошло с крупнейшей независимой Группой Е4[56], а также с ИЦ Энерго[57], сформированных на базе инжиниринговых активов РАО ЕЭС. Даже существовавший со времён СССР ВАО Технопромэкспорт, несмотря на его принадлежность к госкорпорации Ростех, к 2016 году оказался на грани финансовой несостоятельности. В электросетевом комплексе происходили похожие процессы. ФСК ЕЭС создало в 2008 году дочерний Центр инжиниринга и управления строительством (ЦИИУС, осуществлял функции заказчика). Подрядчики сетевых компаний менялись, однако даже самые крупные из них, как, например, Энергостройинвест-холдинг, а потом и ИСК Союз Сети не выдержали проверки временем[58].

Единственные инжиниринговые подразделения, которые сохранились в послереформенной истории, оказались либо в собственности финансово-промышленных групп, например, ТЭК Мосэнерго (основной подрядчик ГЭХ и РусГидро), либо в собственности госбанков (ЭНЕКС – 75% принадлежит Газпромбанку – бывший Южный ИЦ). Некоторые из них, как например, ТЭК Мосэнерго, даже нарастили бизнес за счёт покупки у РусГидро компании «Трест Гидромонтаж» (см. Рисунок 117).

---

[56] Принадлежала российскому предпринимателю Михаилу Абызову.

[57] Принадлежит российскому предпринимателю Антону Зингаревичу.

[58] Выручка ИСК Союз Сети снизилась в 2015 году по сравнению с 2013 годом в 7,5 раз с 28,5 млрд. до 3,8 млрд., а против руководства компании были возбуждено уголовное дело. Выручка Энергостройинвест-холдинга и аффилированных с ним компаний сократилась с 2012 года в 50 раз, сами компании находятся в стадии ликвидации.

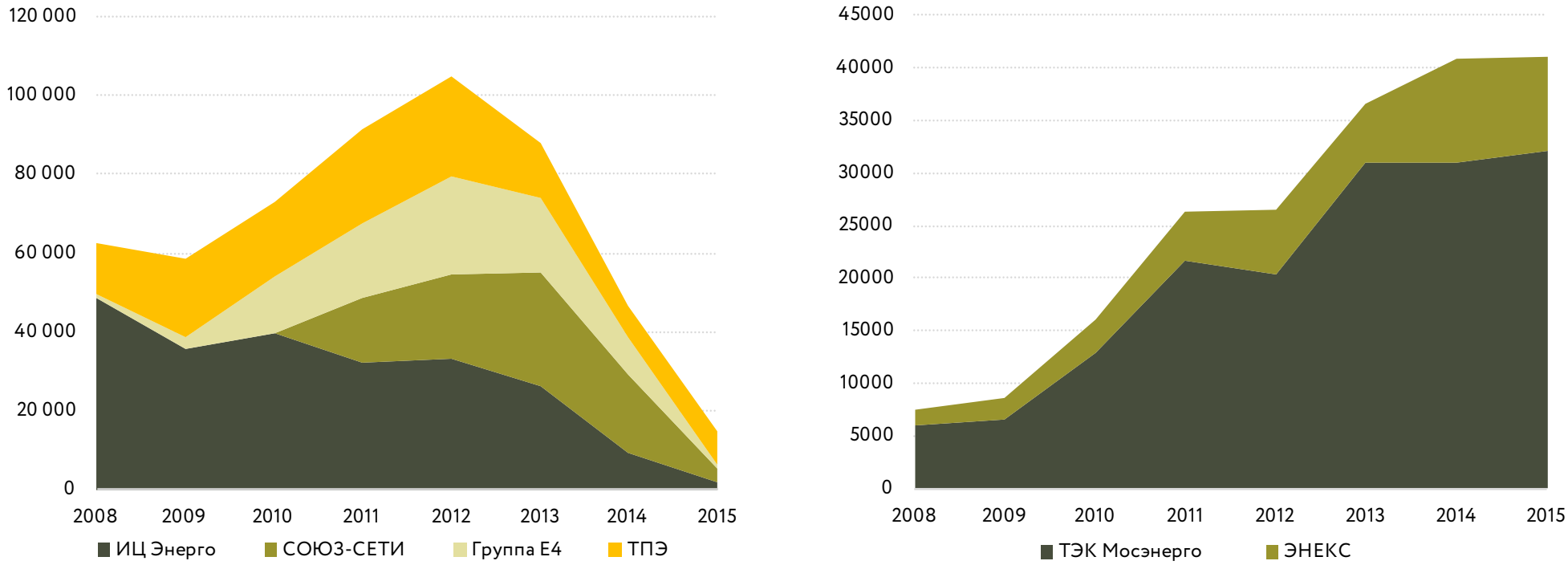


Рисунок 117. Объёмы выручки аутсорсинговых инжиниринговых компаний в энергетике.
Слева – независимые, справа – принадлежащие Газпромбанку и российским ФПГ. Составлено автором по данным системы Спарк-интерфакс.

Вместе с тем объём инвестиций в электроэнергетике будет постепенно сужаться в связи с завершением программ ДПМ у генерирующих компаний (см. Рисунок 118). При этом инвестиции сетевых компаний, составляющие сейчас около 50% всех инвестиций в энергетике, будут оставаться на стабильном уровне.

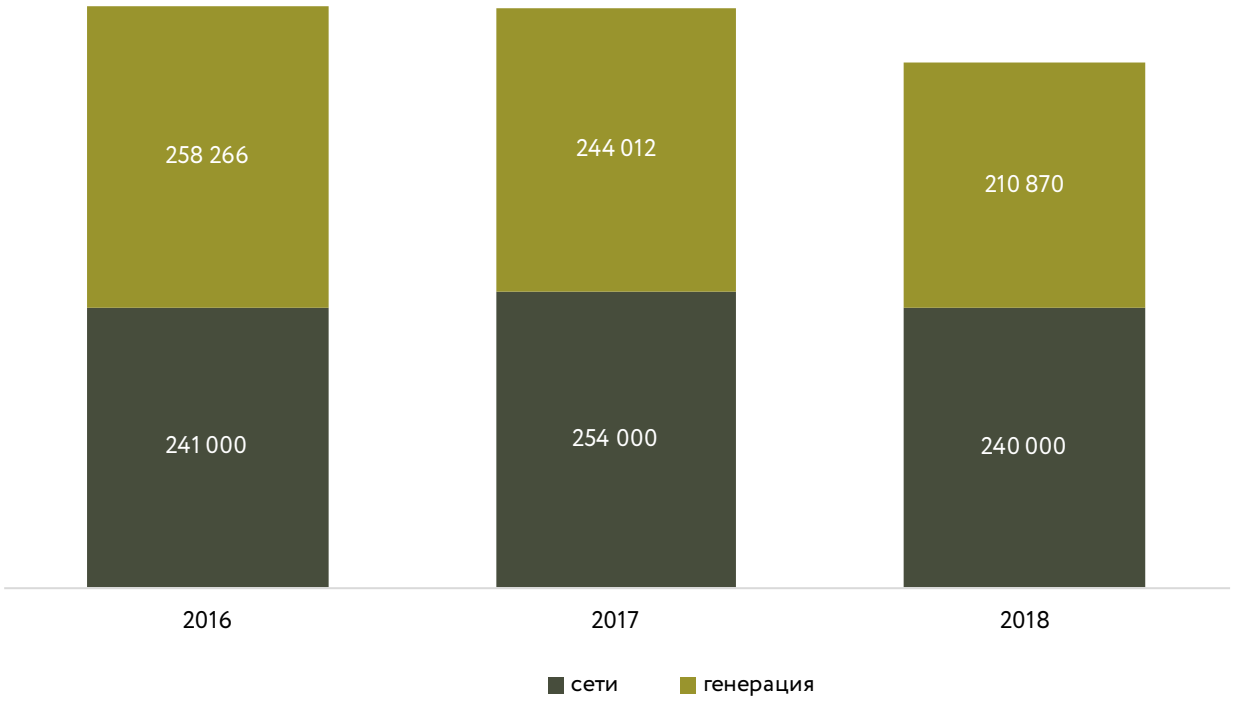


Рисунок 118. Объёмы инвестиционной программы компаний электроэнергетики за 2016–2019 годы (млн. рублей). Составлено автором по официальным данным компаний, Минэнерго России.

Это приведёт к тому, что инсорсинговые инжиниринговые компании, принадлежащие энергокомпаниям, либо диверсифицируются, либо прекратят свою деятельность. Последнее, например, произошло с Сибирьэнергоинжиниринг – дочерней компанией Сибирской генерирующей компании, выручка которой с 33 млрд. рублей в 2014 году упала более чем в 30 раз до менее чем 1 млрд. в 2015 году. Среди независимых компаний сохранят устойчивость те, что смогут диверсифицировать бизнес и подождать до «лучших времён», когда спрос на инжиниринговые услуги превысит их предложение, и аутсорсинг инжиниринга опять будет востребован.

Однако, к сожалению, ни один сценарий не приведет к появлению в отрасли достаточного числа независимых профессиональных инжиниринговых посредников, и вакуум на этом отраслевом рынке сохранится.

Атомная отрасль хотя и занимает в электроэнергетике особое положение, но на практике существует по схожим законам. Ввиду того, что Росатом остался вертикально-интегрированной структурой, его инжиниринговые компетенции также остались централизованными. В результате на базе дочерних НИАЭП, Атомпроекта, Атомэнергопроекта и Атомстройэкспорта был построен мощный инжиниринговый дивизион. Развитие атомного инжиниринга было бы невозможно без твёрдого портфеля заказов как внутри России, так и за рубежом. Роль ДПМ в атомной энергетике сыграли государственные планы по вводам новых блоков (с 2008 по 2021 годы на территории нашей страны введено или планируется к вводу более 15 шт.), а также портфель международных (Иран, Турция, Белоруссия, Финляндия, Вьетнам и др.) заказов Атомстройэкспорта на сумму около 100 млрд. долларов США) [The Economist Energy report, 2016]. Объём выручки строительного дивизиона Росатома представлен ниже (см. Рисунок 119).

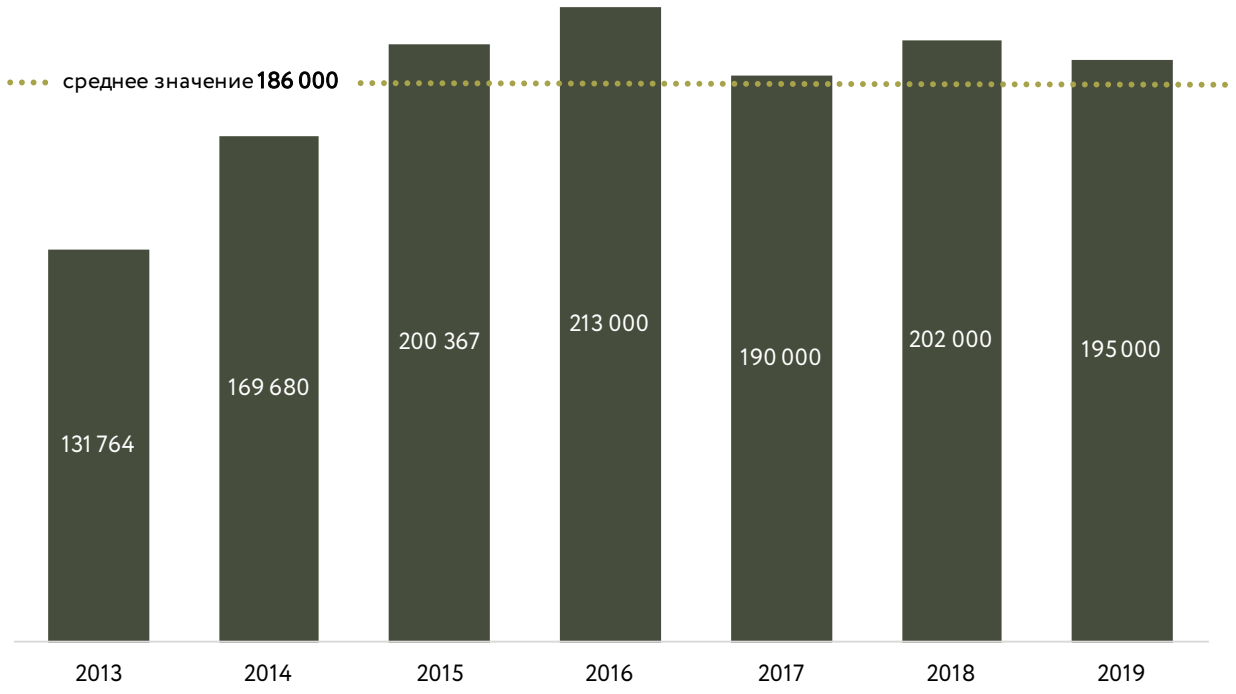


Рисунок 119. Объёмы выручки инжиниринговой группы Росатома по данным Спарк-Интерфакс (млрд. рублей). 2016–2019 годы согласно утверждённой инвестпрограмме РЭА с поправочным коэффициентом.

При этом Росатом стремится держать свои инсорсинговые инжиниринговые подразделения в состоянии конкуренции, отдавая часть работ независимым аутсорсинговым строительным компаниям, как, например, концерн «Титан-2» (принадлежит российскому предпринимателю Георгию Нагинскому). Последний за счёт в том числе и заказов от атомной отрасли увеличил выручку вдвое до 47 млрд. рублей в период с 2013 по 2015 годы. А доля инжиниринговых работ, выполняемых на объектах Росэнергоатома посредством аутсорсинга, выросла до 24% в 2015 году (см. Рисунок 120).

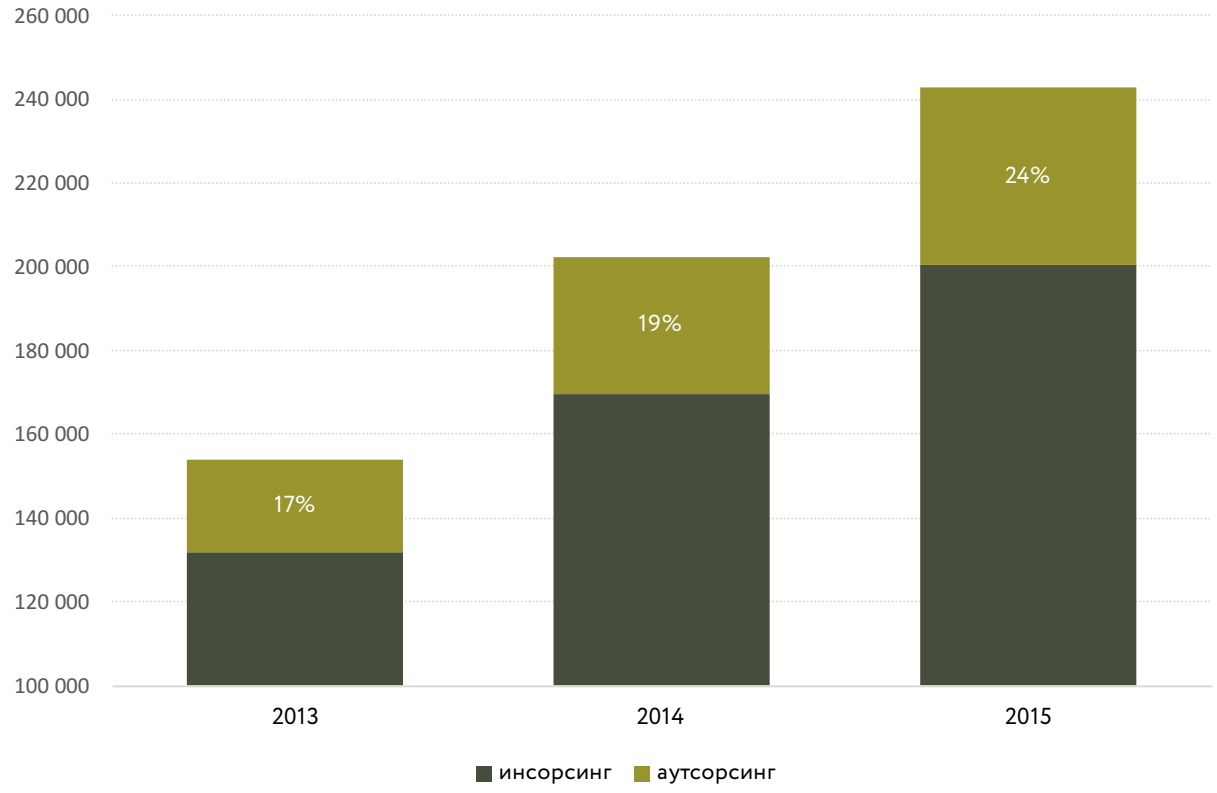


Рисунок 120. Объём инжиниринговых работ, выполняемых по подрядам Росатома, собственным способом и аутсорсинговым. Составлено автором на основе данных компаний по Спарк-Интерфакс.

Безусловно, только конкурентные отношения позволяют по-настоящему добиваться снижения издержек и повышения качества. Однако недавно было объявлено о приобретении Росатомом 50% компании «Титан», что еще одним вызовом для сорсинга инжиниринга в электроэнергетике [Песчинский И., 2017].

Почти то же, что и с ТОиР и инжинирингом, произошло и с автотранспортным обеспечением. В ходе реформы РАО ЕЭС большинство автотранспортных цехов станций и сетевых компаний было выведено в дочерние предприятия. Многие их них были впоследствии проданы. Однако со временем энергетические компании вновь нарастили парк транспортных средств. При этом если для сетевых организаций часть техники использовалась для оперативного устранения аварий на протяженных линиях электропередач, то для станций – локальных объектов – она выполняла сугубо внутрицеховую функцию. При этом стоимость этой функции зачастую весьма высока, а эффективность внутриведомственного транспорта (см. Рисунок 88) оставляет желать лучшего.

Деятельность таких сфер, как ТОиР, инжиниринг и транспорт, не обладает сверхвысокой специфичностью, но частота и определённость их использования достаточно высоки для того, чтобы в них согласно теории транзакционных издержек отношения аутсорсинга были представлены широко и устойчиво. Одновременно отрасли полностью были сконцентрированы на конкурентные преимущества, что тоже должно было способствовать аутсорсингу. Однако отсутствие доверия не позволило его культивировать. Кроме того, наличие «институциональных пустот» (уровень развития экономических отношений) определяло стремление менеджеров больше заполнять их за счет вертикальной интеграции. Надо понимать, что российская экономика в целом не достигла уровня развития аутсорсинговых отношений, который проектировался в ходе реформы 5+5.

Разнонаправленная динамика развития и регрессивная траектория аутсорсинга в электроэнергетике (Рисунок 121) ещё раз, теперь уже на примере отрасли – провайдере аутсорсинга, эмпирически подтверждает верность теории о «цикле сорсинга» (см. Рисунок 28).

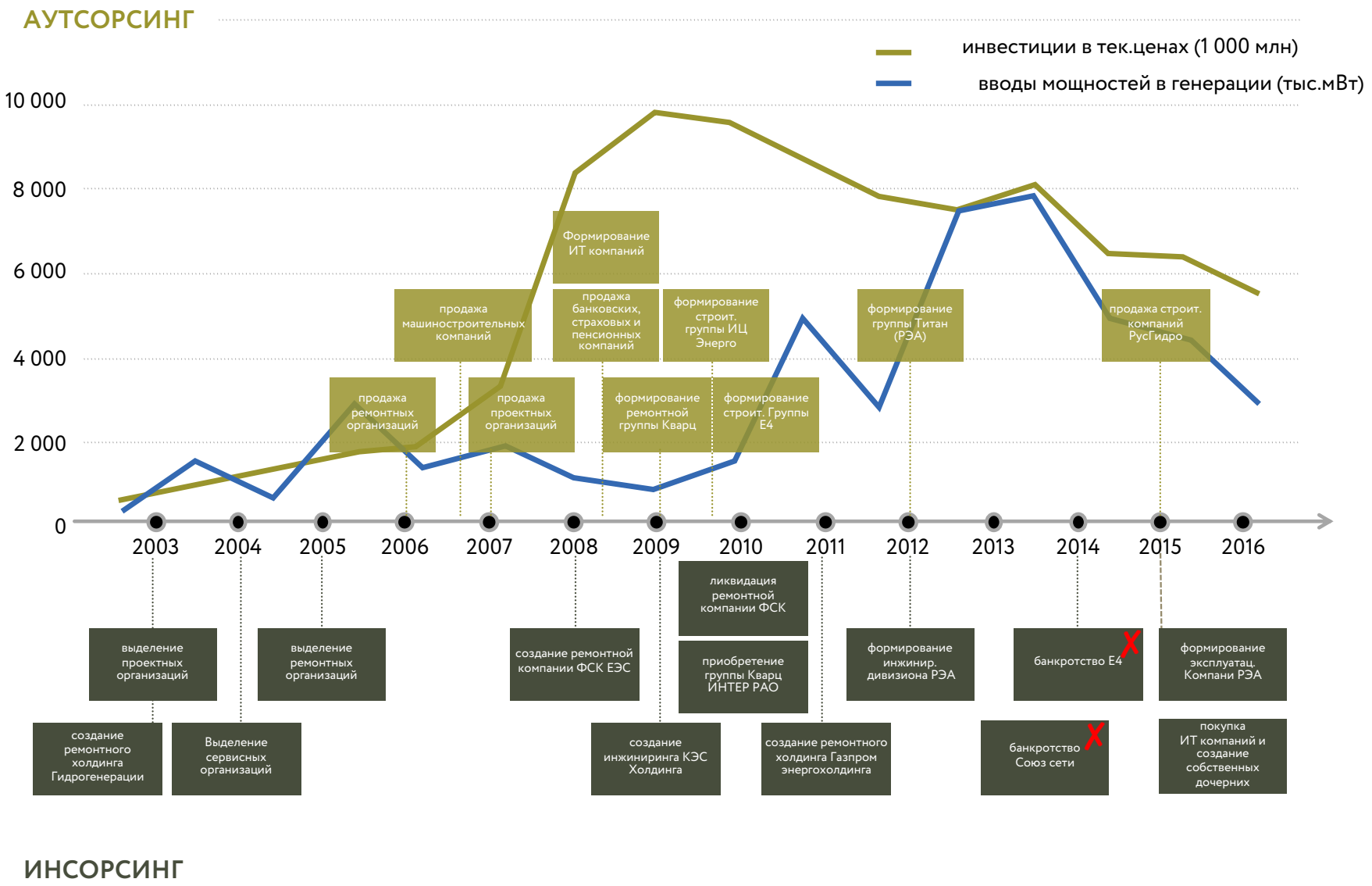


Рисунок 121. Ход формирования аутсорсинговых отношений в электроэнергетике и объём инвестиций в новое строительство. Составлено автором.

4.2.3. Перспективы развития сорсинга в электроэнергетике

Приведённые выше примеры не означают, что процессы передачи непрофильных для электроэнергетического бизнеса функций остались замороженными. Есть здесь свои истории успеха.

Дело в том, что чем более конкурентен рынок услуг, чем шире выбор поставщиков, тем проще принять решение о передаче той или иной функции на аутсорсинг. Так происходит с услугами в области информационных технологий (ИТ), которые являются значительной статьей затрат компаний электроэнергетики. Компании электроэнергетики в ИТ – системные заказчики. Управлять пространственно-распределённым ресурсом без точных данных о состоянии объектов и без современных систем управления невозможно. Достоверные данные о доле электроэнергетики на рынке ИТ-услуг недоступны, однако согласно экспертным оценкам она составляет около 50 млрд. рублей в год (46 в 2014 году), или 16% общего объёма, гораздо больше, чем энергетика занимает в ВВП России (5,2%) [ИТ-аутсорсинг, 2017].

Значимость ИТ была понятна уже в ходе проектирования и старта реформы энергетики. Тогда внутри РАО ЕЭС была создана инсорсинговая дочерняя ИТ компания «Главный вычислительный центр энергетики». Она занималась обработкой данных, оказывала ИТ-услуги многим компаниям в отрасли, а её выручка доходила до 700 млн. рублей (в 2007 году).

Реформой РАО ЕЭС было предусмотрено существование подобной отраслевой компании и после ликвидации монополии. Она получила название АйТи Энерджи Сервис, а её акции были в равной мере распределены между пятью субъектами энергетики, что должно было гарантировать ей равноудалённость и независимость. Однако после реформы у компаний электроэнергетики сформировались свои предпочтения относительно подрядных организаций; изменилась и структура субъектов энергетики – собственников АйТи Энерджи (Холдинг МРСК присоединил ФСК, а РусГидро – РАО ЭС Востока), и проект единой ИТ-компании отрасли начал затухать, пока

компания не была консолидирована Группой Россети и не стала её инсорсинговым подразделением (ещё одно доказательство «колеса» сорсинга).

Вместе с тем, АйТи Энерджи – частный случай, и ИТ-сорсинг в электроэнергетике вполне распространён. Согласно оценкам, доля ИТ-аутсорсинга в общем объёме ИТ-услуг в России постоянно растёт и составляет уже около 35% (см. Рисунок 122).

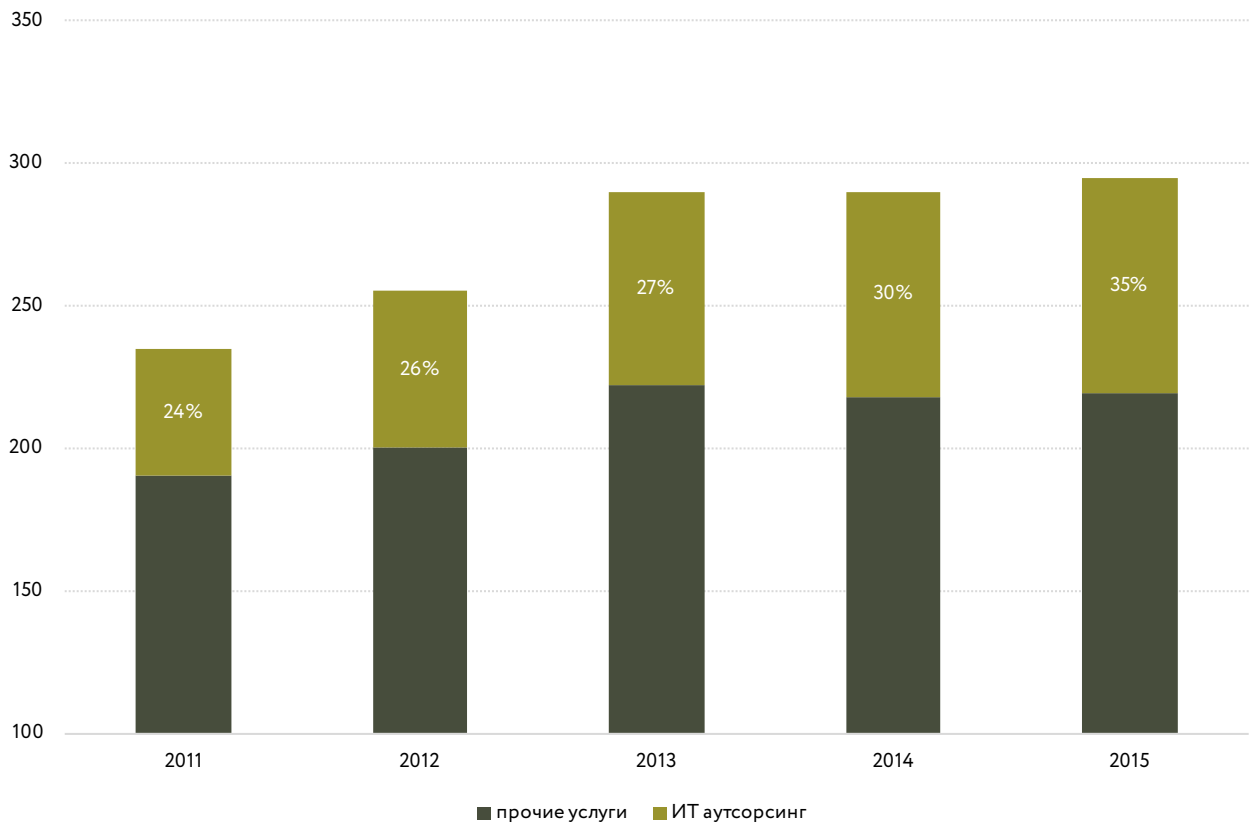


Рисунок 122. Доля ИТ-аутсорсинга в общем объёме ИТ-услуг (млрд. рублей). Составлено автором по [ИТ-аутсорсинг, 2017].

С начала 2000-х годов в России, согласно экспертным оценкам, было реализовано около 800 проектов в области ИТ-аутсорсинга, в том числе в электроэнергетике – 53 проекта (5 место среди отраслей, или 7%, в 2015 году). Если перенести пропорцию на объём аутсорсинга ИТ-услуг в энергетике, то получится сумма, равная 5 млрд. рублей в год [Отраслевая специфика проектов…, 2015]. Данная сумма пока довольно незначительный объём, однако сокращение темпов роста тарифов в электроэнергетике и высокая конкуренция в свободных сегментах заставляют компании отрасли более активно обращаться

к инструментам сорсингу. Одним из таких инструментов, как очевидно на примере ремонтов и инжиниринга, является вертикальная интеграция в виде создание собственных дочерних структур. Так, помимо АйТи Энерджи компания РусГидро создала дочернюю РусГидро ИТ Сервис, а Росатом, например, учредил Гринатом. Все компании в том или ином виде созданы путём перевода персонала ИТ-служб из штата компаний в инсторсинговые подразделения. Объём их деятельности постоянно растёт, и в будущем, если этот объём перейдёт из инсорсинга в аутсорсинг, размер аутсорсингового ИТ-рынка в энергетике может быть удвоен (см. Рисунок 123).

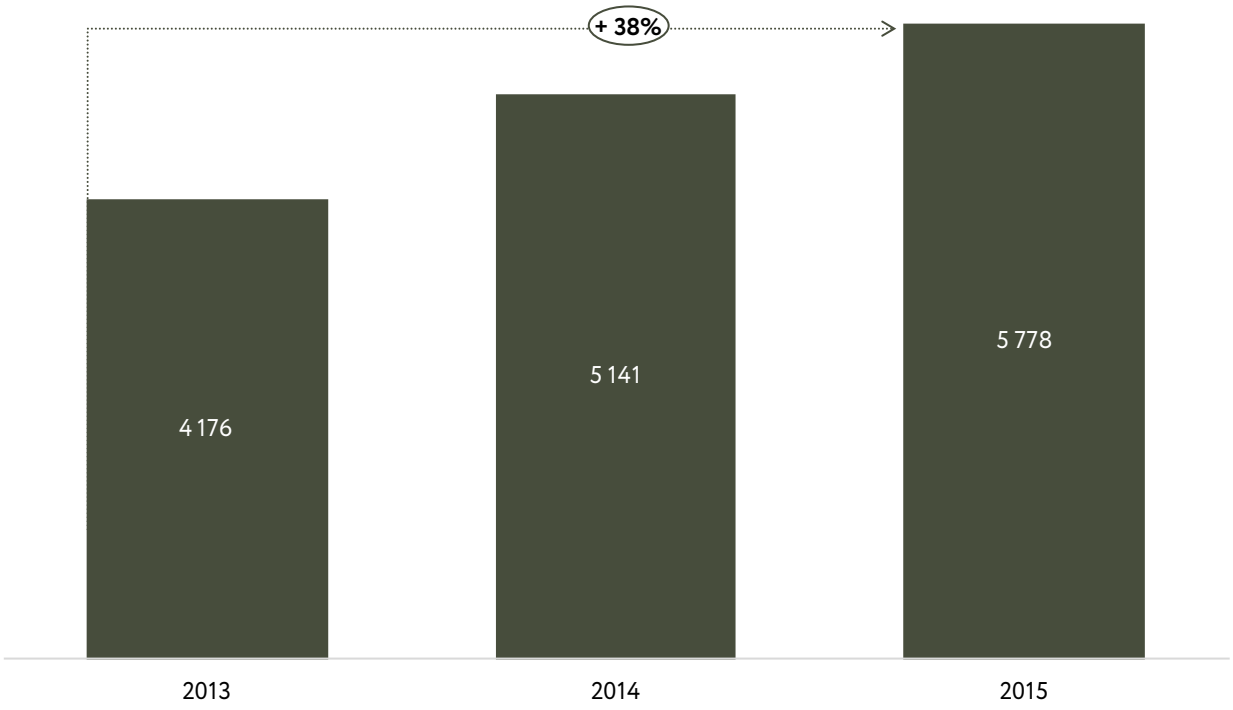


Рисунок 123. Выручка инсорсинговых ИТ-компаний в электроэнергетике (млн. рублей). Составлено автором по Спарк-Интерфакс.

Подробнее ИТ-сорсинг рассмотрен в следующем разделе настоящей главы. Однако ввиду того, что российский рынок ИТ-услуг в целом и ИТ-аутсорсинг в частности довольно хорошо развит и на нём присутствует достаточно надёжных компаний, которые составляют конкурентную среду, стоит ожидать дальнейшего снижения издержек, а также расширения объёма услуг, закупаемых компаниями электроэнергетики на основе аутсорсинга.

Значительно продвинулась передача на аутсорсинг более простых работ и услуг. Например, функция промышленного клининга и организации питания на объектах энергетики практическим везде передана профессиональным операторам. При этом последние имеют все необходимые допуски для работы с электрооборудованием, которые требуются для ведения деятельности на объектах энергетики. Общий рынок подобных услуг в России, по оценке экспертов, составил около 70 млрд. рублей в 2014 году [Объём рынка клининга…, 2015]. На нём присутствуют такие крупные независимые игроки, как Корпус Групп, ОМС и Ротекс, доля которых занимает более 20%. Эти компании ведут свою деятельность на территории всей страны, однако в регионах сильную конкуренцию им составляют местные фирмы.

При этом в некоторых электроэнергетических компаниях процесс передачи таких простых функций до сих пор не завершен. В Росэнергоатоме, например, в 2016 году только начали процесс вывода непрофильного персонала (клининг и питание) в дочерние компании – то есть речь идёт об инсорсинге, когда внешний рынок уже готов выполнять и выполняет такие работы [Песчинский И., 2016]. Однако последний пример, скорее, исключение.

А вот в случае финансовых услуг никому из менеджеров энергетических компаний не приходит идея создавать собственные финансовые структуры. При этом, судя по объёму выручки, масштаб оборотов таких компаний, как Россети (около 1 трлн. рублей), мог бы подобный шаг оправдать.

В целом энергетика оправдывает свою репутацию консервативной отрасли. В одном из исследований консалтинговой компании PwC отмечается, что электроэнергетика гораздо менее восприимчива к инновациям и со значительным опозданием, иногда в десятки лет, внедряет передовые технологии [Capturing value from disruption, 2016]. Возможно, это объясняется системообразующей ролью электроэнергетики и высокой ценой ошибки.

С одной стороны, как уже отмечалось, стремление к концентрации на конкурентных преимуществах и снижение издержек способствовало развитию сорсинга в электроэнергетике. С другой, уровень «институциональных пустот»

отношений и недоверие стали препятствием на пути использования современных эффективных сорсинговых практик, которые могли бы помочь в достижении компаниями энергетики стратегических преимуществ. Углублению доверия мешает и позиция государственных органов: так, против бывших руководителей МРСК Центра в 2013 году были возбуждены уголовные дела за вывод сервисного персонала на аутсорсинг в ряд фирм, которые обслуживали 11 филиалов компании. Дело было возбуждено по обращению нового руководства МРСК Центра, которое с недоверием отнеслось к практике вывода деятельности на аутсорсинг, считавшееся в 2008–2012 годах одним из достижений в оптимизации операционной деятельности компании [Инютин В., 2016].

Уверенности в вертикальной интеграции и отсутствии необходимости аутсорсинга компаниям энергетики также придаёт факт масштаба их бизнеса. Несмотря на ликвидацию монополии в лице РАО ЕЭС, вновь образованные компании (ОГК, ТГК, сетевые и пр.) достаточно велики, чтобы экономика масштаба их деятельности могла оправдать наличие собственных дочерних сервисных подразделений.

Однако процессы в электроэнергетике как составной части российской экономики соразмерны подобным в других отраслях. В своё время тесная интеграция с бизнесом не помешала вывести на аутсорсинг бурение и строительство в нефтегазовой отрасли, логистику и перевозки в горнодобывающей и химической, взыскание задолженности в банковской и т. д. Российская экономика развивается, в том числе через адаптацию к кризисам, и вместе с ней развиваются внутренние процессы, растёт доля услуг, передаваемых на аутсорсинг. Поэтому вполне вероятно, что объёмы, выполняемые электроэнергетическими холдингами самостоятельно, со временем окажутся выведенными вновь на аутсорсинг, и «цикл сорсинга» совершит ещё один оборот. Это произойдёт под влиянием необходимости дальше снижать издержки и оптимизировать затраты, а также по причине неизбежного снижения объёмов нового строительства из-за завершения ДПМ. Особую роль должен сыграть рост доверия со стороны бизнеса к сорсингу в

целом, а также дальнейшее движение по пути децентрализации и приватизации российской экономики.

И если сейчас рынок аутсорсинга в российской энергетике составляет около 640 млрд. рублей в год, то в будущем с учётом умеренного роста на уровне инфляции его потенциальные объёмы в перспективе 5–10 лет могут превысить 1 трлн. рублей.

4.3. Сорсинг в секторе информационных технологий

В качестве третьей отрасли, которая традиционно является провайдером аутсорсинга, рассмотрена сфера информационных технологий (ИТ). Информационные технологии являются, пожалуй, классическим примером аутсорсинга, ведь именно с них началась эра масштабного аутсорсинга в его современном виде.

Напомним, что в 1990-е годы аутсорсинг как явление начался с контрактов между корпорацией Истман Кодак и IBM, а также Энрон и EDS. Основной задачей сотрудничества этих компаний служило снижение транзакционных издержек – одного из факторов модели «пяти сил сорсинга». Одновременно компании заказчики таким образом старались сосредоточиться на своих основных конкурентных преимуществах (второй фактор модели «пяти сил»). Впоследствии их примеру последовали многие компании, и с тех пор рынок ИТ-услуг США вырос с 10 млрд. долл. в 1989 году до 660 млрд. в 2014 [Cullen S. et al., 2014, p. 25].

Собственно, успешный пример ИТ-аутсорсинга послужил примером успеха (success story), за которым последовал аутсорсинг других бизнес-функций (business process outsourcing, BPO): кадровый учёт, бухгалтерский учёт, закупки, колл-центры, логистика и пр.

В России предприниматели также выделяют ИТ как одно из основных направлений аутсорсинга. В 2009 году в ходе проведённого РБК опроса о популярных направлениях аутсорсинга ИТ-аутсорсинг занял 5 место[59].

Изучение ИТ-аутсорсинга важно ещё и потому, что он – часть цифровой экономики России. А это, по мнению консалтинговой компании BCG[60], одно из ключевых преимуществ стран в международной конкуренции. По показателю доли цифровой экономики (2,1%) Россия уже сейчас отстаёт от стран-лидеров на 5–8 лет (в Европе этот показатель равен 5%, в Китае – 5,6%, а в США – 6%). Это «отбрасывает» нашу страну на 38 место из 85-ти [Россия-онлайн…, 2016]. Если ситуация не изменится, то разрыв будет увеличиваться и через 5 лет отставание может достичь 15–20 лет – разрыва, «который будет крайне сложно сократить» [Там же].

В России отрасль ИТ-сорсинга развивалась достаточно стремительно, так как к моменту массовой автоматизации отечественных бизнес-процессов за рубежом уже наличествовали и были многократно опробованы и подтверждены лучшие аутсорсинговые практики. Их активное заимствование и безопасный перенос на российскую бизнес-почву имел единственное препятствие в уровне экономического развития нашей страны – сравнительно молодой рыночной экономики. Напомним, что и сегодня большинство частных собственников компаний являются предпринимателями первого поколения, у которых явно выражено стремление контролировать всё лично. Привыкшие к преодолению «институциональных пустот» за счет вертикальной интеграции менеджеры и предприниматели стремились расширить «границы фирмы» и на ИТ-функции.

Это приводит к тому, что на мировом рынке информационных технологий весьма Россия сейчас занимает небольшую долю – 1–2%, по сравнению с её вкладом в мировой ВВП по паритету покупательной способности – 4,7% [World Bank Open Data, 2017]. Отставание в развитии ИТ-сферы, по

---

[59] В выборку вошло более 3500 предпринимательских организаций, среди которых 200 компаний крупного бизнеса, 1700 предприятий сегмента малого и среднего бизнеса, 500 компаний банковского и страхового сектора, также порядка 1000 представительств иностранных компаний в России.

[60] The Boston Consulting Group.

мнению экспертов, приводит к оттоку талантливых программистов, которые не могут найти реализации внутри страны [Лощинин Д., 2016].

Вместе с тем ИТ-рынок стал именно тем направлением, где предпринимательская активность могла получить наибольшие плоды. Инвестиции в создание ИТ-компаний сравнительно невелики, а темпы роста рынка более чем привлекательны. Наверное, именно поэтому среди владельцев крупнейших ИТ-компаний России – Ланит, ABBY, Техносерв, Крок, 1С, Лаборатория Касперского и др. – так много предпринимателей.

4.3.1. Вариативность сорсинга информационных технологий

Сорсинг ИТ имеет много форм, и многие из них появились как развитие предыдущих (см. Рисунок 124). Компании традиционно использовали сторонних ИТ интеграторов для внедрения программных продуктов. При этом это могли быть не только продавцы программного обеспечения (лицензий – вендоры), но и компании, которые брали коробочные решения вендеров и адаптировали их под нужды конкретных клиентов. И это, пожалуй, первый самый очевидный вид ИТ-аутсорсинга, так как таких работ заказчики практически никогда не делали сами.

По мере усложнения ИТ-систем компаний для их каждодневной поддержки (настройки, заведения пользователей, мелких доработок) требовалось всё больше персонала. Этот персонал вместе с функцией поддержки стал вторым элементом, передаваемым компаниями на аутсорсинг. Со временем это стало сделать проще, так как поддержка ИТ-систем утратила уникальность и перестала быть основной деятельностью компаний.

Одновременно компании вынуждены были продолжать поддерживать вычислительные (серверные) мощности, на которых работали программные продукты. Слишком большой объём серверных мощностей у многих компаний потребовал создания целых центров обработки данных (ЦОД), что привело к значительному росту затрат. Для удовлетворения желания заказчиков сократить

транзакционные издержки ИТ-компании сравнительно недавно предложили новый вид аутсорсинга: облачные решения, программное обеспечение (ПО) как услугу (soft as a service – saas) и даже ИТ-инфраструктуру как услугу (inftastructure as a service – iaas). В данном случае аутсорсинговые компании предлагали заказчикам не делать больших начальных инвестиций, приобретая лицензии или устанавливая серверы, а покупать столько, сколько нужно по модели аутсорсинга. Инвестиции в этом случае несли аутсорсинговые компании, но за счёт своих конкурентных преимуществ – эффекта масштаба и эффекта опыта –могли оказывать услуги дешевле и лучше по сравнению с затратами заказчика.

Для ИТ-компаний информационные технологии – будь то ПО, инфраструктура или разработка – это основное конкурентное преимущество, основные процессы. Для прочих предпринимателей ИТ – это лишь часть бизнеса, зачастую вспомогательная, и её сравнительно безболезненно полностью или частично можно передать на аутсорсинг.

В последнее время даже такая услуга, как безопасность ИТ-систем (security as a service (SECaaS), также стала передаваться на аутсорсинг. По мере развития ИТ-систем повысилась их уязвимость для несанкционированного доступа, и фирмы, для которых подобные услуги составляют их конкурентное преимущество, стали выполнять эту функцию лучше заказчиков – владельцев систем.

Конечно, ключевым для развития облачных решений стало качество и пропускная способность каналов связи, как проводной, так и беспроводной, без которой беспрепятственный доступ к облачным решениям был бы невозможен. Здесь проявилось изменение границ «технологической неразрывности» процессов согласно О. Уильямсону – по мере развития технологий оказалось возможным сузить «границы фирмы».

По этой же схеме iaas стали развиваться независимые ЦОДы, которые предлагали в аренду стойки для размещения серверов заказчиков. Это в основном девелоперский бизнес по созданию пригодных для размещения

серверов помещений, а также обеспечение их каналами связи, электроэнергией (до 30% себестоимости ЦОДа) и вспомогательными системами (например, газового пожаротушения).

На рисунке 79 приведены основные виды ИТ-аутсорсинга.

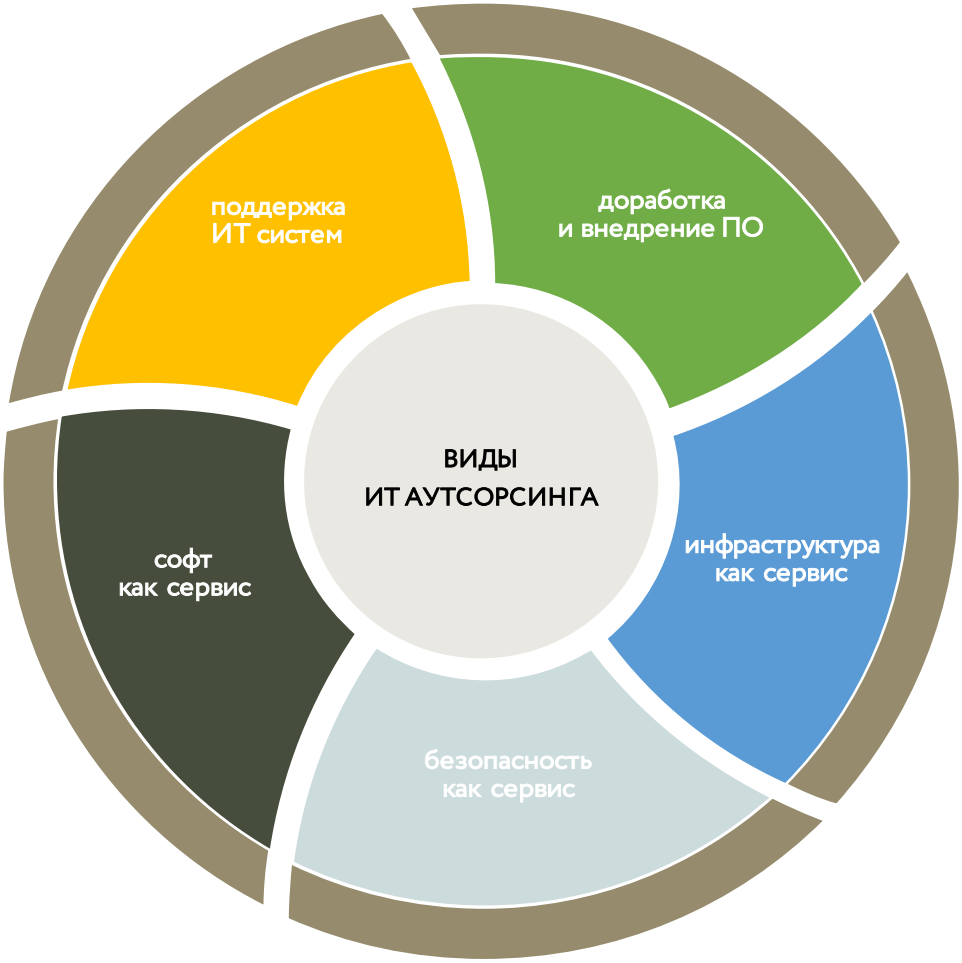


Рисунок 124. Виды ИТ-аутсорсинга. Составлено автором.

Основу рынка ИТ-услуг составляет, конечно же, системная интеграция – чаще всего доработка и кастомизация коробочных решений вендеров под нужды конкретных заказчиков. Вместе с тем объёмы услуг аутсорсинга, консалтинга и обучения в сфере ИТ растут. При этом именно рынок ИТ аутсорсинга будет, по оценкам компании IDC, расти наиболее быстрыми темпами – 7,3% в год до 2021 года по сравнению со средними темпами роста всего рынка услуг в 5,5% [Russia IT Services…, 2017].

Частью рынка ИТ-сорсинга, как уже отмечалось, является предоставление облачных услуг – как ПО, так и серверных мощностей. Этот сектор в России, по прогнозам одного из мировых лидеров разработки

программного обеспечения – компании SAP, будет расти в среднем на 33% до 2020 года (см. Рисунок 125) [Прогноз рынка облачных услуг…, 2016].

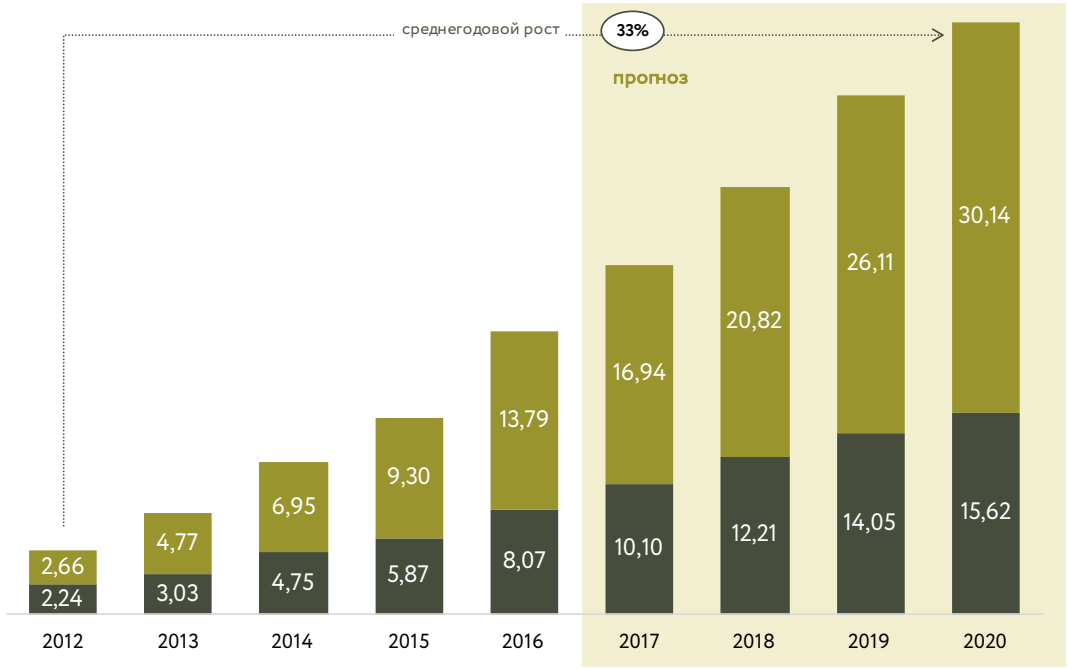


Рисунок 125. Исторический и прогнозный объём (в млрд. рублей), а также темпы роста (в%) рынка облачных ИТ-услуг в России. Составлено автором по SAP.

Различные компании, как видно, строят довольно смелые прогнозы развития рынка ИТ-аутсорсинга. Это вызвано прежде всего экономическим кризисом, в котором российская экономика находилась с 2014 года. Именно под влиянием экономических трудностей компании вынуждены были отказаться от инвестиций в развитие собственных мощностей, прежде всего аппаратных, и обратить внимание на облачные решения, а также передачу службы поддержки и иных функций на аутсорсинг.

Благоприятным для расширения арсенала сорсинговых практик в сфере ИТ стал фактор транзакционных издержек: организовывать производство услуги внутри фирмы (как OPEX[61], так и CAPEX[62]) стало дороже, чем нести расходы по её покупке на рынке. Сработала формула Р. Коуза, которая подтверждает свою актуальность спустя почти 80 лет с момента формулирования. К тому же характеристики активов, как ПО и ИТ инфраструктура (частота,

[61] OPEX – операционные затраты (сокр. от operational expenditures).
[62] CAPEX – инвестиционные затраты (сокр. от capital expenditures).

неопределённость и специфичность) начали способствовать аутсорсингу – они стали не слишком критичны, чтобы оставить производство внутри компании, и не слишком малы, чтобы покупать их время от времени на рынке.

Если судить по количеству аутсорсинговых ИТ-проектов (всего их реализовано более 1,1 тыс.), то основным заказчиком является госсектор, что неудивительно с учётом доминирующей доли, которую он занимает в ВВП России. За ним следует финансовый сектор, торговля, телеком и другие отрасли (см. Рисунок 126). В отчёте маркетинговой компании TAdviser отмечается, что «банковские учреждения, телеком-операторов и ритейлеров подталкивает к аутсорсингу в первую очередь высокая интенсивность бизнес-процессов, растущий объём транзакций, постоянно усиливающаяся конкуренция и, в то же время, снижающаяся лояльность клиентов и необходимость сокращения издержек. В госсекторе важным фактором является сложность и значительный масштаб проектов, который не оставляет возможности справиться своими силами. В коммерческих отраслях качество клиентского сервиса и бесперебойная работа бэк-офиса обеспечивают конкурентное преимущество, поэтому у таких компаний очень высокие требования к аутсорсинг-партнёрам» [TAdviser, 2015].

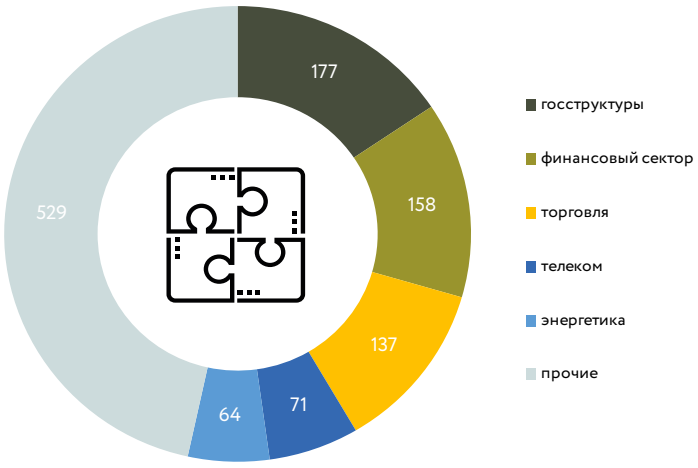


Рисунок 126. Количество реализованных аутсорсинговых ИТ-проектов в России. Составлено автором по [TAdviser, 2015].

Крупнейшими компаниями – провайдерами аутсорсинговых ИТ-услуг – выступают отечественные игроки, созданные отечественными

предпринимателями. Это, в первую очередь, компания «Майкор», которая специализируется на аутсорсинге, за которой с большим отрывом следуют Софтлайн, Техносерв, Астерос и др. (см. Рисунок 127). Это ещё раз доказывает, что аутсорсинг напрямую связан с развитием предпринимательства и малого и среднего бизнеса в России.

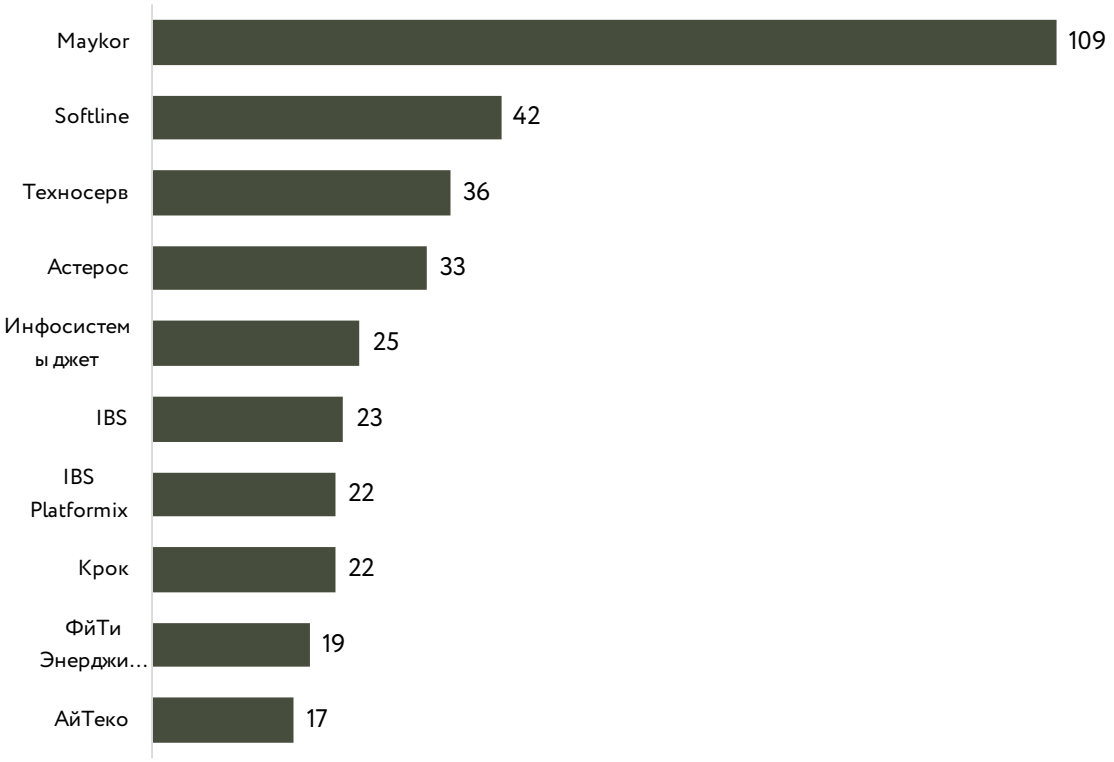


Рисунок 127. Крупнейшие провайдеры аутсорсинговых ИТ услуг в России по количеству реализованных проектов. Составлено автором по [TAdviser, 2015].

Значимость факторов транзакционных издержек и конкурентных преимуществ, составляющих основу модели «пяти сил сорсинга», подтверждает недавний опрос о приоритетах в ИТ, проведённый компанией Oracle – одним из мировых лидеров облачных решений – среди финансовых директоров российских компаний (см. Рисунок 35).

Наиболее популярные ответы свидетельствуют о том, что стремление снизить транзакционные издержки – основной стимул для компаний, будь то оптимизация процессов, сокращение ИТ-затрат или снижение стоимости новых разработок. Это естественно, так как предприниматели передают сторонним компаниям то, что те производят быстрее, качественнее или дешевле. Именно это и выделили компании в опросе Oracle как ИТ-инструменты, направленные

на достижение поставленных выше целей. Аутсорсинг в виде облачных решений и ИТ-аутсорсинг и аутстафинг стоят на первом месте (Рисунок 36).

Второй блок ответов финансовых директоров (см. Рисунок 43) указывает на другой фактор модели «пяти сил сорсинга» – стремлении компаний сосредоточиться на конкурентных преимуществах.

Одновременно компания SAP в своем исследовании развития рынка облачных услуг собрала мнения о барьерах на пути передачи функций ИТ на аутсорсинг. В качестве основных препятствий опрошенные представители российских компаний назвали неготовность передавать контроль над данными, в том числе конфиденциальными данными, и ПО третьим лицам (более 2/3 респондентов) (см. Рисунок 43). Здесь явно прослеживается влияние фактора доверия модели «пяти сил сорсинга» (точнее, недостаток самого доверия) со стороны фирм ИТ-рынку. Напомним, что недоверие акторов экономических отношений в целом – характерная черта российского рынка на современном этапе [см. Рисунок 44].

Несмотря на наличие важных предпосылок в виде транзакционных издержек и конкурентных преимуществ, недостаток доверия становится серьёзным препятствием на пути развития аутсорсинга в области ИТ в России. Однако Р. Морган, Ш. Хант и Р. Аксельрод говорят о том, что по мере развития отношений между сторонами возникает доверие и преданность отношениям, которые ведут к углублению сотрудничества. Следовательно, стоит полагать, что по мере накопления опыта аутсорсинга ИТ-функций сложится и критическая масса положительных примеров сотрудничества (success story), которые выльются в рост доверия между поставщиками ИТ-аутсорсинговых услуг и заказчиками.

Одним из знаковых проявлений роста доверия является, в том числе, недавнее решение Федеральной службы охраны привлечь частные компании к разработке, поддержке и даже обеспечению безопасности сети RSNet, в которой, в том числе находятся домены gov.ru, kremlin.ru и government.ru [Коломыченко М., 2016]. И частные компании готовы ответить на этот рост

доверия со стороны самых засекреченных государственных ведомств. Так, компания «Техносерв» запустила облачную платформу, рассчитанную на обработку данных с максимальной степенью защиты – информационные системы госорганов и банков с персональными данными граждан [Там же].

4.3.2. Стремление заказчиков к вертикальной интеграции ИТ функции

Одновременно с постепенным ростом аутсорсинга наблюдается и параллельный процесс – создание компаниями собственных инсорсинговых структур. При этом по масштабам своей деятельности они сопоставимы с некоторыми крупнейшими ИТ-компаниями: в Сбертехе (дочернее ИТ подразделение Сбербанка) работает около 10 тыс. человек, в Лукойл-Информ (лидер по выручке среди инсорсинговых компаний) – 7 тыс., в Роснефть-Информ – 8,5 тыс., в ИТСК (Газпром нефть) – 4 тыс., в Газпром-Информ – более 2 тыс. [Крупнейшие ИТ-инсорсинговые компании…, 2017]. Общий объём выручки 20 крупнейших инсорсинговых ИТ-компаний в России в 2015 году составил около 100 млрд. рублей – огромная доля, равная 1/10 части всего ИТ-рынка в России (см. Рисунок 128).

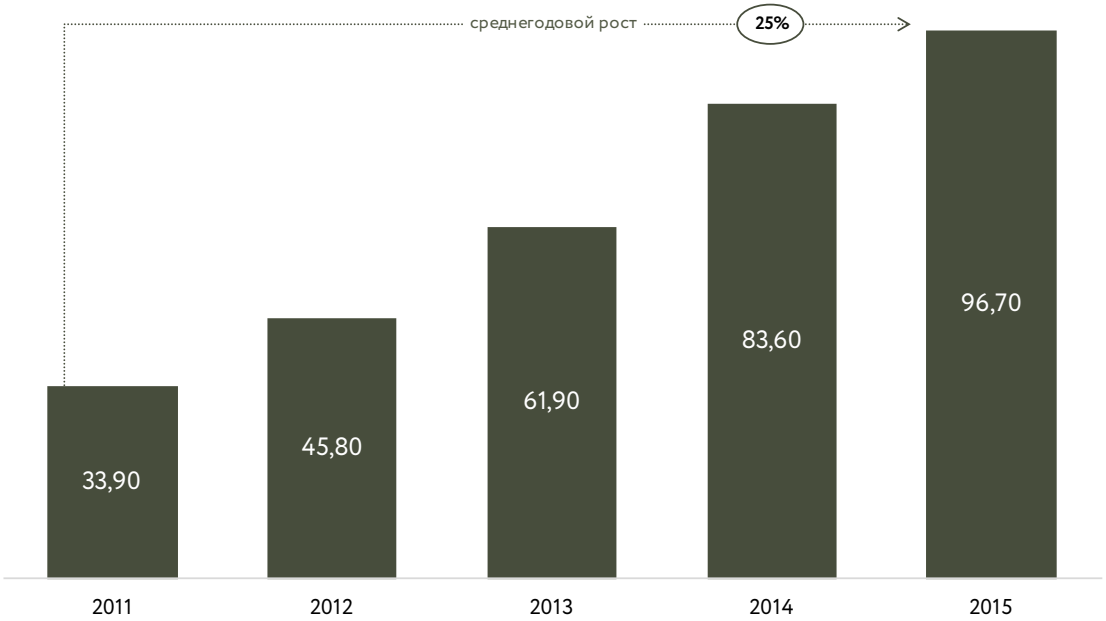


Рисунок 128. Объём выручки крупнейших инсорсинговых компаний (в млрд. руб.) и средний темп её роста. Составлено автором по данным базы Спарк-Инфтерфакс, [Крупнейшие ИТ-инсорсинговые компании…, 2017].

Лидеры по выручке среди инсорсинговых ИТ-компаний – это дочерние подразделения крупнейших российских холдингов. Здесь и вертикально-интегрированные нефтяные компании, о которых говорилось в Главе 3 – Лукойл, Роснефть, Газпром и Газпром нефть, и РЖД, и Сбербанк. В число 20 компаний-лидеров по выручке также входят структуры металлургических и электроэнергетических холдингов (см. Рисунок 129).

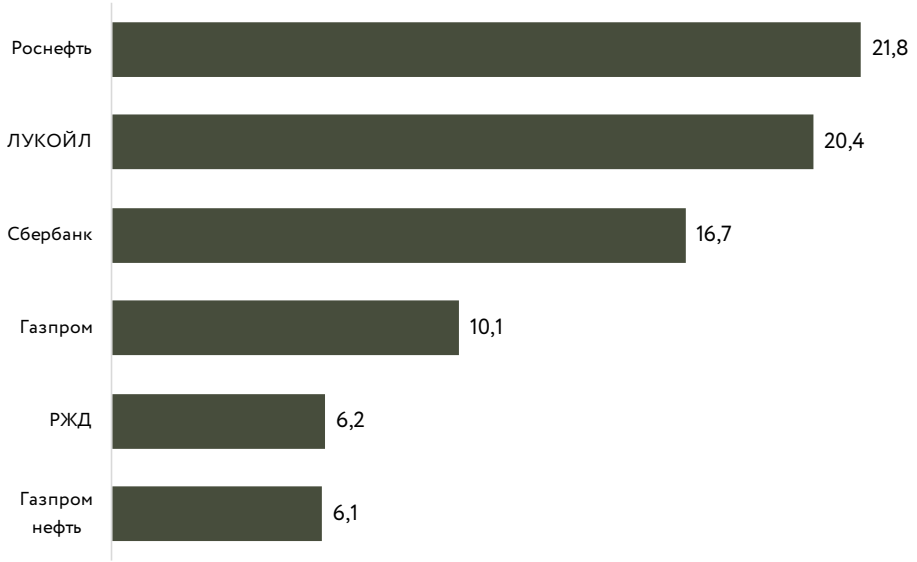


Рисунок 129. Выручка инсорсинговых ИТ-компаний крупнейших холдингов в 2015 го (в млрд. руб.). Составлено автором по данным базы Спарк-Инфтерфакс, [Крупнейшие ИТ-инсорсинговые компании…, 2017].

Лидерство по выручке ИТ-компаний крупных холдингов объясняется уже описанными выше факторами. Масштаб деятельности холдингов, указанных выше, настолько большой (около 25% ВВП России), что позволяет оправдать экономией масштаба включение любого бизнеса в периметр группы компаний, который при прочих равных условиях мог бы быть объектом других сорсинговых решений. Стоимость организации этого бизнеса внутри компании (величина внутрифирменной бюрократии) в расчётах может быть равна или даже меньше транзакционных издержек по приобретению такой услуги на отраслевом рынке. Другое дело, что на практике расчёты, положенные в основу собственного инсорсингового бизнеса, иногда оказываются неверны, а основной

мотивацией управляющих этим бизнесом менеджеров, вместо повышения эффективности и клиентоориентированности, становится задача выторговать наиболее привлекательные условия у материнской компании, которая обеспечивает основную часть выручки. Это заключение сделано автором в том числе в ходе нескольких крупных инсорсинговых проектов, которые он лично реализовал в крупных холдингах или за развитием которых наблюдал длительное время.

Вместе с тем собственное инсорсинговое подразделение, безусловно, вызывает большее доверие, чем любой сторонний подрядчик (фактор доверия модели «пяти сил сорсинга»). Особенно, если это касается разработки или поддержки ключевых для бизнеса ИТ-приложений и программ, играющих всё большую роль в экономике предпринимательских организаций. Тем более, что в ряде случаев рынка разработки или поддержки определённых предложений не существует, и конкурентное преимущество, которым в теории должны обладать аутсорсинговые ИТ-компании, более целесообразно сохранить за собой.

Стоит отметить, что существование инсорсинговых подразделений не отменяет приобретения крупными заказчиками ИТ-продуктов и услуг у аутсорсинговых провайдеров. Нередко инсорсинговые ИТ-компании крупных холдингов внедряют продукты совместно с аутсорсинговыми поставщиками услуг. Например, на долю Сбертеха в разные годы приходилось 15–20% общего ИТ-бюджета Сбербанка. Такая же картина, напомним, наблюдается и в нефтяной, и в логистической отраслях.

Однозначного ответа на вопрос, какая сорсинговая опция лучше - инсорсинг или аутсорсинг - не существует. В конечном итоге всё сводится к качеству менеджмента и конкретной ситуации. Однако универсальная логика развития говорит о том, что со временем инсорсинговые подразделения проигрывают в качестве, и транзакционные издержки превышают плюсы владения собственными структурами. Инсорсинг в большинстве случаев лишь переходный этап на пути к аутсорсингу.

Таким образом, и рынок ИТ-сорсинга подтверждает верность теории автора о «цикле сорсинга». По мере развития рынка, роста к нему доверия и развития компетенций ИТ-предпринимателей крупные компании, несомненно, будут передавать всё больше ИТ-функций на аутсорсинг. Также они будут концентрировать ИТ-функцию у себя, если она будет критичной для удержания конкурентных преимуществ на рынке.

Рынок ИТ-аутсорсинга в России имеет хорошие перспективы развития. Его общий объём, по разным оценкам, уже превышает 300 млрд. рублей и будет расти темпами, многократно опережающими темпы роста национальной экономики. Можно предположить, что следующей волной аутсорсинга станет вынос функций за пределы России, например, в страны СНГ, так как большинство операций в настоящее время могут осуществляться путём дистанционного подключения при условии наличия качественных каналов связи. Это уже происходит на примере Белоруссии. Так же произошло во многих странах «англо-саксонского мира», которые вывели ИТ-поддержку и колл-центры за рубеж, в первую очередь, в Индию, англоговорящее население которой хорошо для этого подходило.

Одновременно многолетние крупные контракты уже сейчас начинают уступать место более коротким сделкам с меньшим объёмом передаваемых функций. Это, в свою очередь, приведёт к появлению большого количества аутсорсинговых компаний, усилению конкуренции, снижению стоимости и повышению качества.

Рынок ИТ-сорсинга в России является одним из убедительных примеров, демонстрирующих, что на «цикл сорсинга» влияет четыре фактора модели «пяти сил»: транзакционные издержки, конкурентные преимущества, доверие и уровень социально-экономического развития.

ГЛАВА 5. ЭФФЕКТИВНОСТЬ СОРСИНГОВЫХ РЕШЕНИЙ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРЕИМУЩЕСТВ

5.1. Формирование моделей, включая факторы и ограничения, для определения эффективности аутсорсинга

Одной из задач настоящего диссертационного исследования было определение возможности оценки успешности деятельности компаниями в зависимости от уровня использования аутсорсинга.

Ряд исследователей усматривают корреляцию между уровнем использования аутсорсинга различными фирмами и их общей экономической эффективностью. Некоторые в определенной мере «абсолютизируют» полезность аутсорсинга. Так, В. В. Волков и Е. В. Мельникова говорят о том, что «схемой оптимального сотрудничества добывающих компаний и сервисных операторов на сегодняшний день является аутсорсинг» [Волков В.В. и др., 2013]. Такого же мнения придерживается И. Д. Котляров, говоря о необходимости максимально длительных контрактов в нефтесервисе [Котляров И.Д., 2013].

При этом И. Д. Котляров говорит о том, что в отечественной экономической науке традиционно используются однокритериальные или многокритериальные оценки влияния (корреляции) аутсорсинга на деятельность всего предприятия, которые имеют общий вид типа:

$$E=\sum_{i}^{n} W_i(KA_i-KB_i)$$

Где E – экономический эффект от аутсорсинга, N – число оцениваемых критериев, W_i – вес i-ного критерия в общей оценке, KA_i – значение вес i-ного критерия после перехода к аутсорсингу, а KB_i - значение вес i-ного критерия до перехода к аутсорсингу. Согласны с И. Д. Котляровым, что такой метод оценки «брутто-эффекта» показывает «итоговое суммарное изменение состояния предприятия и не может служить инструментом принятия решения об аутсорсинге» [Котляров И.Д., 2010]. Вместе с тем в предложенной самим Котляровым альтернативной формуле также содержится метод оценки всей

компании до и после использования аутсорсинга, что нам представляется не совсем корректным.

Самойленко В.В., например, проводит корреляцию между эффективностью фирмы и использованием аутсорсинга в нефтегазовой отрасли на основании графика добычи нефти на одного работника нефтегазовой компании. В таком случае объем добытой нефти на одного штатного работника, естественно, выше в компаниях, которые передали этот вид деятельности на аутсорсинг. Но такое сравнение, и, следовательно, вывод об эффективности аутсорсинга, как минимум, некорректен, так как в знаменатель к числу сотрудников компании заказчика должно быть добавлено число работников нефтесервисного аутсорсера [Самойленко В.В., 2016].

В отношении логистического аутсорсинга можно найти схожие утверждения. Так, А. В. Якубова утверждает, что «аутсорсинг … логистических процессов обеспечивает динамическое и эффективное развитие всего предприятия» [Якубова А.В., 2017]. Аутсорсинг зачастую называют «главным источником экономии затрат: повышения эффективности работы организации в целом и появление возможности освободить соответствующие организационные, финансовые и трудовые ресурсы, чтобы развивать новые направления бизнеса или сконцентрировать усилия на существующих направлениях, требующих повышенного внимания» [Банзекуливахо Ж.М., 2013]. Е.В. Никулин и О.А. Стародубцева подчеркивают, что «транспортный аутсорсинг позволяет заказчику снижать затраты на транспортировку, повышать качество транспортных услуг …» [Никулин Е.В. и др., 2015].

Мы больше согласны с иной точкой зрения, которая, в частности, высказывается А. Х. Курбановым. Он отмечает, что преимущества аутсорсинга как методологии управления в каждом отдельном случае могут быть достигнуты или не достигнуты в рамках реализации конкретного проекта аутсорсинга [Курбанов А.Х., 2012].

Для верификации наличия или отсутствия зависимости эффективности фирмы от использования аутсорсинга проведены некоторые расчеты, которые,

вместе с тем, не являются полноценным анализом, которого заслуживает этот важный вопрос. Расчеты проводились на основании данных компаний в нефтегазовой и логистической отраслях.

В ходе исследования аутсорсинга в логистике были проанализированы финансовые данные крупных («традиционных») логистических операторов средних и малых («новых») в данной области компаний. Среди «традиционных» компаний были рассмотрены Федеральная грузовая компания, Нефтетранссервис (железнодорожные перевозчики общего и специального назначения), Совкомфлот (морской транспорт) и НМТП (портовый стивидор); из числа «новых» – ФМ Ложистикс, Алиди, Деловые линии и Ителла. За основу взяты данные по совокупной выручке и совокупной прибыли компаний каждой группы за полные 5 лет (2011–2015 гг.).

Как уже отмечалось, «традиционные» компании, как правило, в цепочку создания стоимости включают множество различных элементов, предпочитая оказывать заказчикам полный спектр аутсорсинговых услуг с использованием активов, находящихся в их собственности (см. Рисунок 37). «Новые» же логисты более гибки в оказании таких услуг, предпочитая иметь на балансе небольшое количество активов (транспорт и складские помещения – см. Рисунок 99). Исследование показало, что выручка «традиционных» компаний выросла на 8% в год, а прибыль – на 9%, тогда как финансовые показатели «новых» компаний составили 20% и 19% соответственно. При этом рентабельность продаж была на схожем уровне – 15% у традиционных и 18% у новых логистов (см. Рисунок 130).

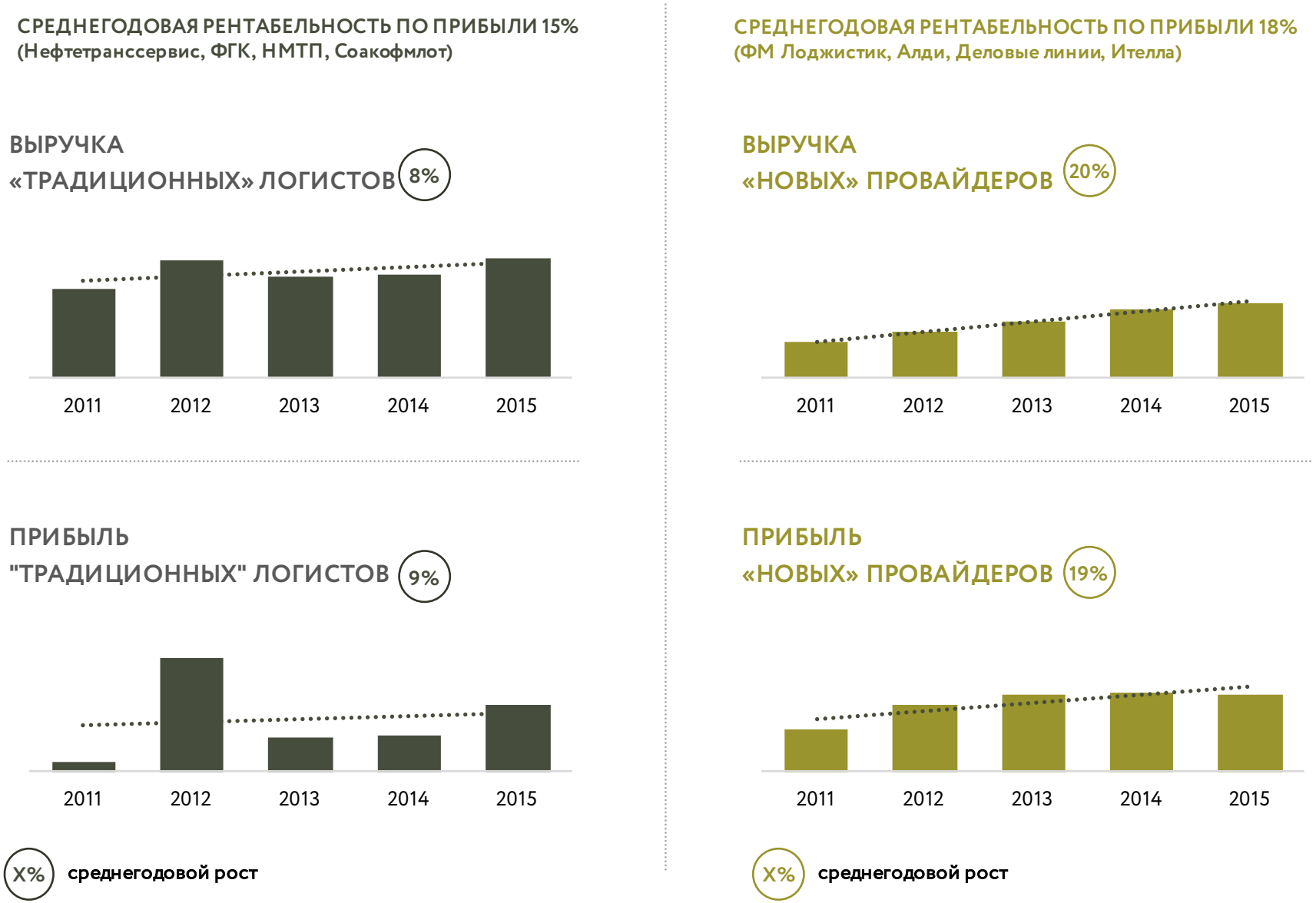


Рисунок 130. Динамика финансовых показателей «традиционных» и «новых» логистов.

В целом приведённый анализ подтверждает, что логистические провайдеры, более активно применяющие аутсорсинг в своей деловой практике, оказываются более успешны. Чтобы быть успешной логистической компанией не обязательно обладать всей инфраструктурой. Важно иметь не физические активы, а динамические компетенции (см. Рисунок 8 в Главе 1) и создавать эффективные «экосистемы», а не идти по пути вертикальной интеграции. Услуги владельцев отдельных физических активов стали или со временем станут товаром широкого потребления, который будут приобретать, связывать с другими элементами логистической цепи и продавать организации в виде комплексных логистических услуг (3PL) конечному потребителю.

Вместе с тем было бы неверным объяснять успехи «новых» компаний в сравнении с «традиционными» исключительно приверженностью первых к аутсорсингу и «облегчённой моделью владения активами» (Asset light model). На бизнес «традиционных» логистических операторов влияет целый ряд дополнительных факторов, с аутсорсингом элементов логистической цепи никак не связанных.

Во-первых, это развитие технологий. Согласно исследованию PricewaterhouseCoopers, более 90% опрошенных представителей логистической отрасли указывают на возросшую важность информации и её обработки в ближайшие 5 лет [Shifting patterns…, 2016]. Использование больших данных (big data) в логистике позволяет повысить эффективность логистических провайдеров и улучшить качество обслуживания клиентов. Провайдеры, интегрированные в цепочку создания стоимости клиентов (3PL), при помощи технологий машинного обучения и прогнозирования смогут оптимизировать загрузку своих физических активов и эффективнее планировать маршруты доставки. Машинное обучение и элементы цифрового интеллекта будут только способствовать этому.

Во-вторых, рассмотренные компании работают в разных сегментах рынка логистики, следовательно, имеют разную доходность, что также может сказываться на темпах роста их показателей (см. Рисунок 131).



Рисунок 131. Доходность различных сегментов рынка логистических услуг. Составлено автором по результатам опроса логистических компаний, проведенного в конце 2016 года.

В-третьих, это масштаб бизнеса «новых» и «традиционных» логистов. «Традиционные» компании сталкиваются с трудностями в оптимизации существующих бизнес-моделей, тогда как «новым» компаниям проще расти с нулевой отметки, сразу выстраивая оптимальные процессы. «Новых» провайдеров логистического аутсорсинга в ряде случаев можно назвать предпринимательскими стартапами. Стартапы традиционно забирают наиболее доходную часть логистического бизнеса – так называемую «последнюю милю», соединив заказчика и поставщика услуг напрямую и устранив посреднический бизнес логистических провайдеров. Получается своеобразный «сорсинг без посредников», «уберизация», которая ведёт к большей конкуренции и, как следствие, к снижению цен. В России помимо четырёх исследованных «новых» логистов сформировался целый ряд других стартапов, таких, например, как GoCargo, а также стремительно растущий iCanDeliver, недавно привлекший

крупное финансирование[63]. Влияние стартапов в логистике усиливается за счёт роста объёма венчурных инвестиций, причём со стороны инвесторов, далёких от логистики (инвестиции самих логистических провайдеров составляют всего 6%, см. Рисунок 132).



Рисунок 132. Вложения венчурного капитала в логистические стартапы с 2011 года (в млн. долл. США) (на основе данных Bloomberg Crunchbase) [Shifting patterns…, 2016].

В ходе исследования аутсорсинга в нефтегазовой отрасли также была предпринята попытка исследовать корреляцию использования аутсорсинга и эффективности ВИНК. Так как объём выручки, масштаб и условия деятельности весьма значительно отличаются от компании к компании, в качестве универсального измерения эффективности был выбран показатель EBITDA[64]. Он наиболее объективно отражает экономическую эффективность компании, так как показывает абсолютную (в %) маржинальность деятельности вне зависимости от объёма бизнеса, бумажных прибылей или убытков, налогов и прочих условий. Анализ экономической эффективности крупнейших нефтегазовых компаний по показателю EBITDA за 5 лет (2011–2015 годы) показал следующую картину (см. Рисунок 133).

[63] Согласно информации на сайте iCanDeliver уже зарегистрировано более 24 тыс. дальнобойщиков. При этом с октября 2016 года их число выросло практически вдвое. На момент закрытия инвестраунда компания оценивалась в 10 млн. долл. США.

[64] Earnings before interest, tax, depreciation and amortization – прибыль до вычета процентов, налогов, обесценения и амортизации.

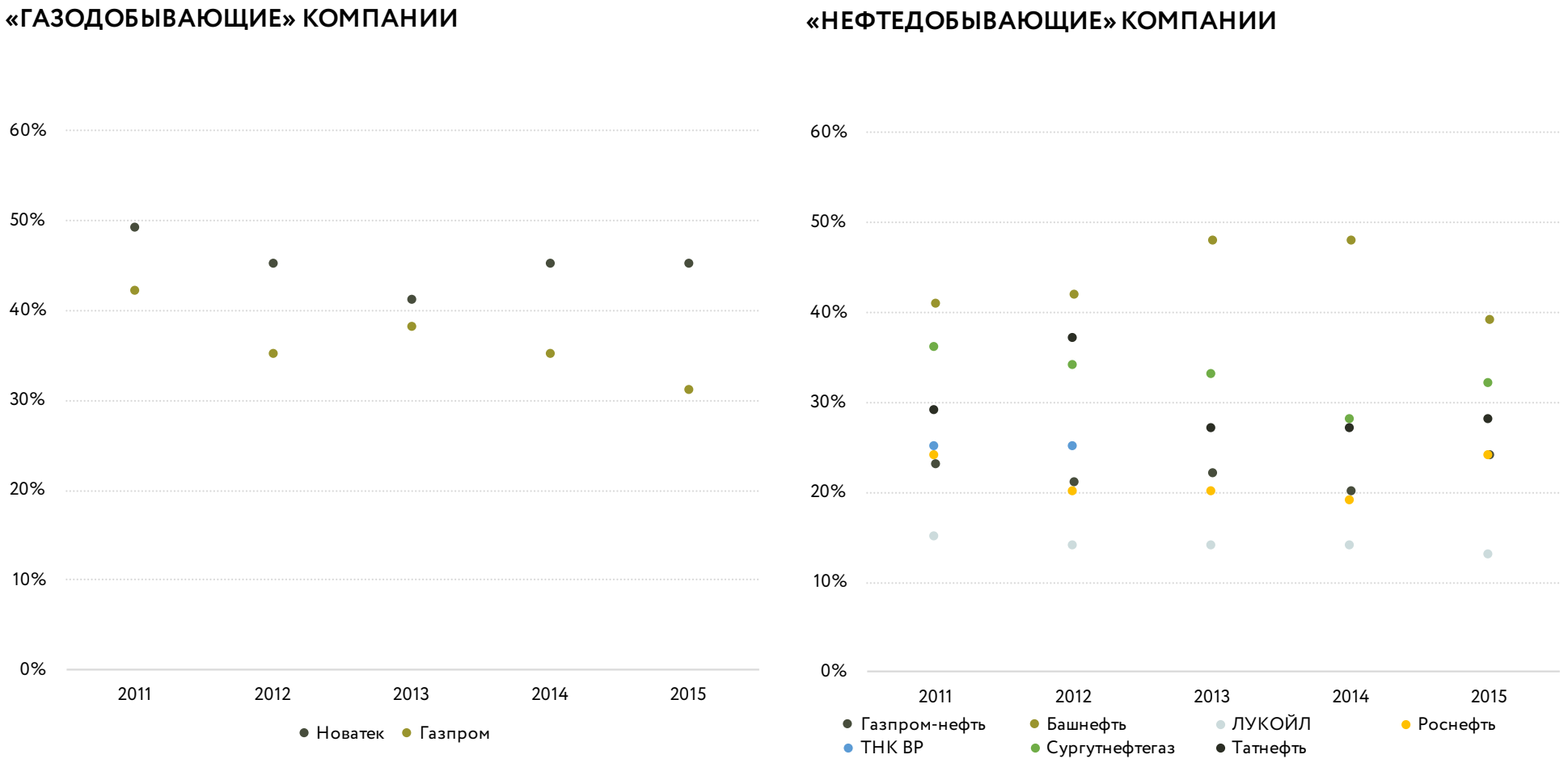


Рисунок 133. EBITDA крупнейших компаний нефтегазовой отрасли России в 2011–2015 годах.
Составлено автором по данным компаний, Спарк-Интерфакс.

В целом приведённые выше данные подтверждают факторы конкуренции и транзакционных издержек модели «пяти сил»: чем более активно фирма использует сорсинговые инструменты, в том числе аутсорсинг, тем эффективнее она работает. Бывший руководитель Башнефти Александр Корсик говорил, что он «не верит, что сервис внутри компании (инсорсинг или хозяйственный способ – *прим. авт*.) может быть эффективным. Менеджмент работает с прибылью, когда у него нет надежды на страховку от „доброго папы“» [Дука О., 2014].

Концентрирующийся на добыче и переработке Новатэк в целом эффективнее Газпрома, у которого в наборе активов присутствуют практически все элементы (см. Рисунок 134). Наиболее же эффективной нефтяной компанией является передавшая большинство процессов на аутсорсинг (пусть и в рамках одного холдинга) Башнефть. Такой же передавшей многие функции на аутсорсинг компанией до поглощения Роснефтью была ТНК-ВР. При этом Лукойл, который первым вывел нефтесервис на аутсорсинг, зарабатывает меньше всего маржи. И объясняется это тем, что нефтесервис, а также финансовый бизнес – единственное, что Лукойл вывел за периметр ВИНК, всё же остальное эта компания осуществляет самостоятельно, включая трейдинг на международных рынках. В случае Лукойла даже пример нефтесервиса условен, так как компания, по мнению аналитиков, имеет более тесные связи с компанией EDC, чем должны были бы быть между заказчиком и независимым подрядчиком. Акционеры Лукойла, по сообщению СМИ, владели и могут продолжать владеть долей в компании, а сам Лукойл выдал EDC заём под залог акций компании, что крайне редко встречается среди нефтяников и очень похоже на один из вариантов решения проблемы «запертости» отношений путем «взятия в заложники» ключевого актива поставщика [Фадеева А., Лукойл может вернуть бурение…, 2016].

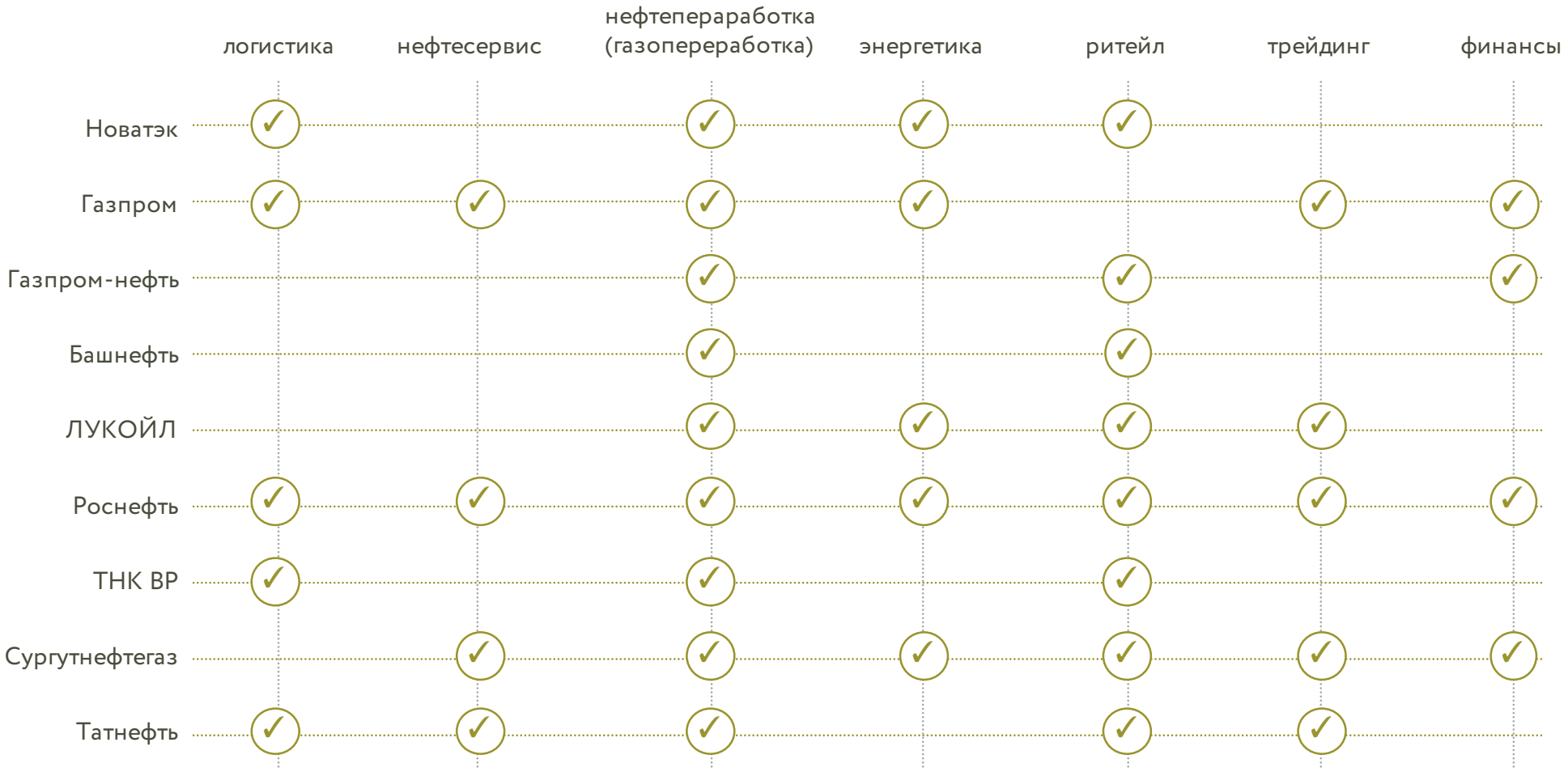


Рисунок 134. Использование аутсорсинга крупнейшими компаниями нефтегазовой отрасли. Составлено автором.

Одновременно сложно объяснить такие исключения, как, например, Сургутнефтегаз, который ничего не передаёт на аутсорсинг (кроме транспортировки нефти), и при этом остаётся одной из самых эффективных нефтяных компаний.

Практически не пользующаяся услугами аутсорсинга Татнефть оказывается более эффективна, чем активно передающая свои процессы на аутсорсинг Газпром нефть.

Эти исключения имеют причины, которые ещё раз объясняют известные ограничения связи аутсорсинга и эффективности компаний.

Во-первых, аутсорсинг, это лишь один из множества инструментов, которые компании используют для ведения бизнеса. Как любой инструмент, сорсинг может быть использован эффективно или нет. Как, например, банковский кредит может способствовать развитию компании, а может привести её к банкротству (как, например, в случае с РУ Энерджи групп).

Во-вторых, передача тех или иных функций на аутсорсинг, отмеченных «галочками» (см. Рисунок 134) не всегда осуществляется в полном объёме. Так, Газпром одновременно отдаёт нефтегазовый сервис на аутсорсинг и содержит собственные дочерние общества. Роснефть концентрируется на внутреннем сервисе, но при этом около 40% нефтесервиса закупает по модели аутсорсинга. Ту же модель она применяет и в железнодорожных перевозках.

В-третьих, эффективность компании, помимо аутсорсинга, зависит от общего качества управления (менеджмента), так как компания – это прежде всего люди, а не набор скважин и труб. Именно люди принимают повседневные решения о работе компании, в том числе о выводе на аутсорсинг или, наоборот, о том, чтобы осуществлять деятельность самостоятельно (make or buy decision).

В-четвёртых, не весь аутсорсинг является экономически выгодным. Как сказано в Главе 3, некоторые виды деятельности, в частности, нефтепереработка и продажа через собственную сеть АЗС или ТЗК значительно повышают маржинальность бизнеса по сравнению с торговлей сырьём (см. Рисунок 79 в

Главе 1). Поэтому не существует компаний, которые не были заняты переработкой нефти и газа или их продажей в розницу.

На основе анализа эффективности компаний и использования ими аутсорсинга в логистике и нефтегазовой отрасли можно сделать вывод о том, что у достоверные эмпирически верифицируемые доказательства и основания утверждать, что существует устойчивая корреляция между аутсорсингом и успешностью фирм, отсутствуют. Такой вывод заставляет искать другие пути определения эффективности аутсорсинга.

5.2. Комплексная методика определения эффективности аутсорсинга

В отсутствие возможности оценить эффективность применения аутсорсинга в целом в бизнес-компаниях единственно верным способом становится анализ каждого конкретного случая. Методика оценки сорсинговой опции может применяться исключительно к анализу эффективности вывода (или возвращения в инсорсинг, или вертикальной интеграции внутрь компании) конкретных бизнес-процессов цепочки добавленной стоимости фирмы. Это могут быть различные функции логистики, бухгалтерского или налогового учёта, элементы процесса производства, дистрибуции, продаж, маркетинга и так далее.

Для оценки эффективности аутсорсинга таких функций предлагается использовать комплексную методику, основанную на компонентах модели «пяти сил сорсинга», которая может универсально применяться как с точки зрения теории, так и практики (см. Рисунок 3 в Главе 1).

Каждое сорсинговое решение в отношении каждого процесса должен анализироваться с 5 измерений.

1. Конкурентные преимущества.

Анализ передачи на аутсорсинг той или иной функции начинается с оценки степени её значимости в процессе завоевания и удержания компанией

конкурентных преимуществ. Для оценки важности бизнес-процесса может использоваться простая, но действенная методика гарвардской бизнес-школы. Все процессы ранжируются по степени важности для группы клиентов, на которых компания ориентируется в первую очередь. Напротив процессов указывается оценка[65] соответствия качества выполнения компанией каждого элемента цепочки добавленной стоимости ожиданиям целевой аудитории клиентов (от 1 до 5, где 5 – наивысшая оценка). Схематичный пример такого ранжирования для условной логистической компании А1 приведён на Рисунок 135.



Рисунок 135. Модель оценки элементов цепочки добавленной стоимости компании по модели гарвардской бизнес-школы. Составлено автором.

[65] Ранжирование по шкале от 1 до 5, где 1 – наименее важный показатель, а 5 – наиболее важный.

Согласно общему правилу теории конкурентных преимуществ в рамках модели «пяти сил» наиболее важные процессы, составляющие конкурентное преимущество фирмы в её целевом сегменте отраслевого рынка, на аутсорсинг не передаются. Остальные могут быть переданы стороннему исполнителю.

Методика Гарвардской школы бизнеса может быть трансформирована в матрицу следующего вида (см. Рисунок 136). В ней важность процессов для клиентов и качество выполнения имеют равные шкалы в диапазоне от 0 до 10 (10 – наивысшая оценка).

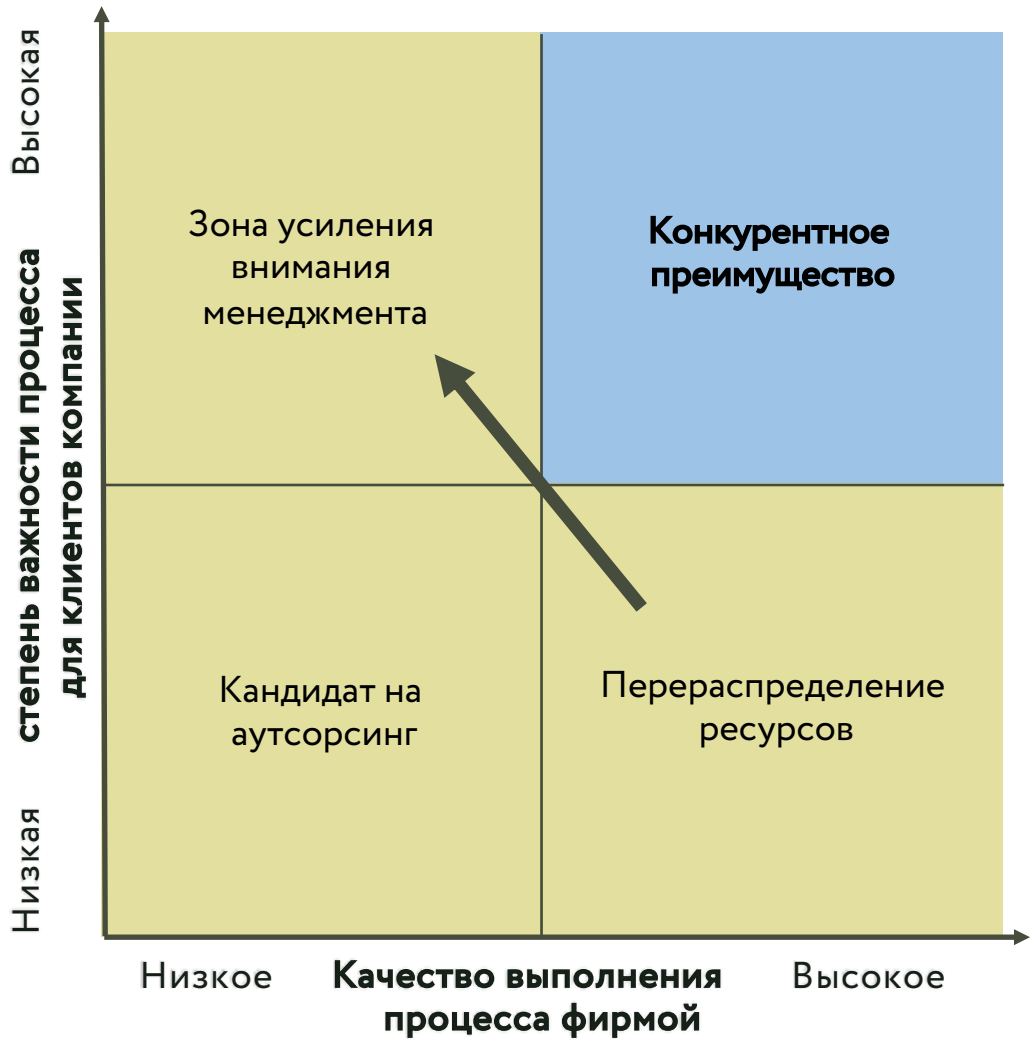


Рисунок 136. Матрица конкурентных преимуществ. Составлено автором.

В матрице конкурентных преимуществ на основании качественных оценок (которая может и должна быть дополнена количественными оценками на основании маркетинговых опросов клиентов) правый верхний квадрат

представляет конкурентное преимущество фирмы. Его по общему правилу нужно удерживать и укреплять, сохраняя в «границах фирмы». Одновременно нижний левый квадрат представляет из себя область значений, которые не являются ни важными для клиента, ни входят в число сильных сторон компании. Эти процессы являются кандидатами на передачу аутсорсинг. Нижний правый квадрат будет содержать компетенции, в которые фирма инвестировала значительные ресурсы, однако, которые менее важны клиентам фирмы. Одновременно верхний левый квадрат должен вызвать беспокойство менеджмента, так как определяет процессы, которые важны клиентам, но где фирма не может удовлетворить их потребности. Поэтому менеджменту необходимо улучшить эти показатели.

Следовательно, ресурсы правого нижнего квадрата с большой долей вероятности могут быть перераспределены на усиление качества процессов левого верхнего квадрата. Однако усиление «узких» мест в процессах компании, важных для клиентов, как показано в ходе исследования, не единственное возможное решение. Сторонняя компания (аутсорсер) порой может обеспечить гораздо более высокое качество выполнения процесса (в случае с примером А1 – железнодорожных перевозок, стивидорных услуг в порту и др.), чем сама компания самостоятельно. В связи с этим компания, в том числе для поддержания своих конкурентных преимуществ, иногда передаёт даже критически важный процесс на аутсорсинг с целью максимального удовлетворения потребностей клиентов (см. Рисунок 135).

При этом, как отмечает М. Портер, крайне важно верно определить тот конкурентный отраслевой рынок, на котором работает компания. Хороший анализ отрасли (внешней среды), согласно М. Портеру, состоит из следующих составляющих:

1. Временной горизонт. В некоторых отраслях имеет смысл составлять финансовые модели бизнеса исходя из 3-5 летнего цикла. Вместе с тем горизонт окупаемости некоторых областей – нефтегазовой, горнодобывающей, электроэнергетики может достигать 10 и более лет.

2. Привлекательность отрасли. Цель анализа – не провозгласить ту или иную отрасль прибыльной или неприбыльной, а понять основополагающие причины доходности и конкуренции: доля затрат производителя, которая покрывается за счет продажи товара (чтобы понять чувствительность производителя к цене); доля продаж, необходимая для эффективной загрузки логистической цепочки; затраты на смену поставщика и т.д.

3. Пять сил конкуренции. Пять сил оказывают влияние на цены, затраты, инвестиции и напрямую отражаются в строчках финансовой модели. Например, насколько напряженная конкуренция снижает цены и рентабельность, повышая затраты на маркетинг, НИОКР и обслуживание клиентов? Насколько сильные поставщики могут поднять затраты на сорсинг элементов цепочки добавленной ценности? Насколько угроза товаров заменителей снижает уровень цен, необходимых для устойчивого развития фирмы?

4. Системный анализ. Качественный анализ отрасли не просто перечисляет плюсы и минусы, но и определяет, какие силы виляют на прибыльность сегодня? Какую реакцию конкурентов вызовет изменение в расстановке сил завтра? [Porter M., 2008, p. 7].

2. Транзакционные издержки.

Эффективность передачи на аутсорсинг или организации той или иной функции собственными силами оценивается путём построения финансово-экономической модели, которая учитывает все прямые и косвенные (внутрифирменные) затраты компании на организацию процесса, макроэкономические показатели, стоимость услуг провайдеров аутсорсинговых услуг и т. д. При этом в расчёт принимаются транзакционные издержки в значении Главы 1 настоящей диссертации (см. Рисунок 5).

В рамках диссертационного исследования в качестве примера используется финансово-экономическая модель передачи на аутсорсинг логистических услуг компании, разработанная международной консалтинговой компанией PwC. В основу финансово-экономической модели закладывается

совокупность текущих операционных и инвестиционных затрат компании, как прямых, так и косвенных. При построении прогнозной модели (горизонт планирования определяется в зависимости от характеристик отраслевого рынка, как предлагает М. Портер) также учитывается совокупность макроэкономических факторов, влияющих на затраты. Вводными для модели являются и прогнозные нормы прибыли (рентабельности) аутсорсингового провайдера услуг, и, как упоминалось, его внутренние транзакционные издержки (см. Рисунок 137).

Построение финансовой модели позволяет компании принять информированное решение об экономической целесообразности аутсорсинга, например, логистической функции (см. Рисунок 135).

Некоторые исследователи предлагают использовать конкретные формулы для расчёта эффективности передачи функции на аутсорсинг, однако такой подход представляется значительным упрощением и на практике редко используется менеджментом фирм.

Вместе с тем оценка затрат фирмы по обеспечению того или иного процесса цепочки добавленной стоимости не является простой задачей. Зачастую затраты на тот или иной процесс содержатся не только в различных статьях бюджета, но и в различных транзакционных системах. Так, оплата труда может вестись в одних системах, ремонты – в других, складской учет – в третьих, бухгалтерский и налоговый – в четверых и т.д. Помимо прямых расходов существуют также расходы на внутрифирменную бюрократию (см. Рисунок 5). Внутрифирменная бюрократия крайне сложно поддается вычислению и сложна в доказательстве, так складывается из процессов, редко разносимых на отдельные виды деятельности компании, а именно: стоимость привлечения, удержания и администрирования рабочей силы, стоимость иерархии, накладные расходы, стоимость простоя производства и персонала в случае недозагрузки, отвлечение управленческого времени на организацию процесса, поддержка ИТ систем для организации процесса, альтернативные издержки, стоимость поиска и приобретения «сырья» и т.д.

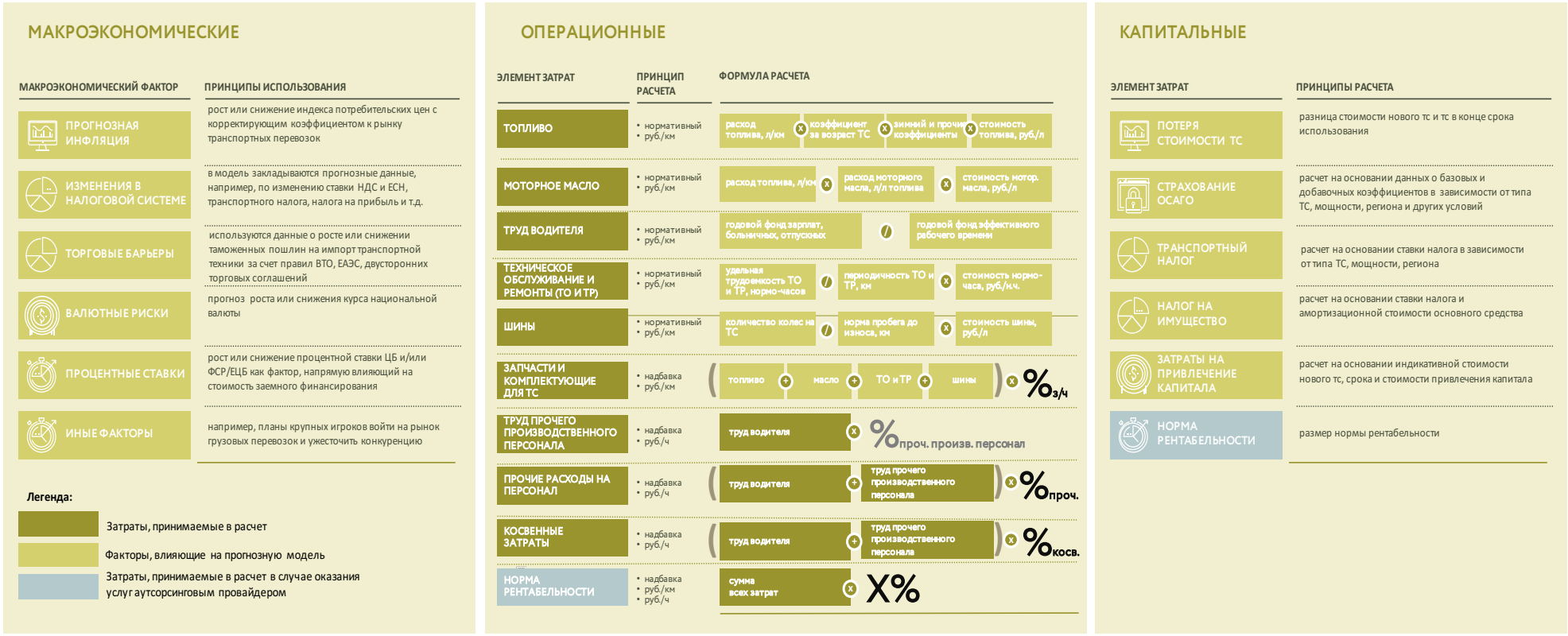


Рисунок 137. Исходные данные и принцип расчёта финансовой модели вывода логистической автотранспортной функции на аутсорсинг. Составлено автором по модели PwC.

3. Доверие и социальный обмен.

Для оценки нематериальных аспектов решения об аутсорсинге может использоваться упрощенная модель Д. Тобо и Г. Келли, о которой шла речь в Главе 1. В этом случае предметом оценки будет сравнительная стоимость перехода от текущего состояния (инсорсинг, хозяйственный способ, существующие аутсорсинговые отношения и т. д.) к новой модели организации функции. Так компания, которая планирует соответствующий переход, понимает для себя определённый уровень выгод, которые она должна получить от отношений с другой стороной (comparison level – CL). Если вторая сторона ему соответствует или превосходит его – отношения доверия и удовлетворение растут. Если ситуация обратная – фирма будет искать альтернативного партнёра, выгоды от сотрудничества с которым будет оцениваться, как сумма альтернативных преимуществ (alternative comparison level – CLalt). Таким образом, смена партнёра (в том числе и при переходе от инсорсинга к аутсорсингу) произойдёт, если уровень выгод для фирмы меньше CL, при этом CLalt>CL. Однако в связи с тем, что в достижение существующих тесных взаимоотношений партнёров и их взаимозависимость ими уже сделаны значительные инвестиции (появилась проблема «запертости» в значении О. Уильямсона), то существующий партнёр даже в случае его не соответствия стандарту (CL), оценивается лучше, чем альтернативный (CLalt), и с этом случае «status quo», скорее всего, сохранится. Таким образом, CLalt становится своеобразным пороговым значением (бенчмарком) наименьшего допустимого уровня ценности отношений (способа организации функции) для конкретной фирмы.

Также в качестве инструмента оценки моет быть использована модель «маркетинга взаимоотношений» Р. Моргана и Ш. Ханта. Существующие или планируемые отношения проходят через фильтр с несколькими переменными на предмет усиления или ослабления отношений доверия, которые в итоге складываются в результирующий показатель (см. Рисунок 11 Главы 1). Такие предпосылки, как цена разрыва отношений, выгода от отношений, совместные

ценности, уровень коммуникации и оппортунизм определяют уровень доверия и вовлечённости сторон. Последние напрямую влияют на такие факторы отношений, как готовность к поиску компромисса, склонность к разрыву отношений, готовность к сотрудничеству, функциональный конфликт и неопределённость. Вместе с тем в ходе исследования, которое провели Р. Морган и Ш. Хант, использовались масштабные опросы компаний, которые довольно сложно повторить в повседневной деятельности фирм.

По это причине самой «операционализируемой» моделью оценки уровня доверия к партнеру или к сорсинговой опции нам представляется модель Р. Хурлей. В рамках указанной модели каждый из факторов принятия решения и ситуационных факторов оценивается по шкале от 1 до 10 (где 1 – наименьшая степень доверия, а 10 – «абсолютное» доверие). В результате получается оценка степени доверия менеджментом в диапазоне от 10 до 100. По общему правилу сорсинговые решения со значением 51 и более имеют потенциал для реализации (см. Рисунок 138).



Рисунок 138. Пример использования методики определения доверия из 10 переменных [Hurley R., 2006].

Кроме того, предлагается заимствовать у Р. Хурлей набор конкретных шагов, позволяющих усилить доверие. Такие меры приведены в Таблице 8.

Таблица 8. Инструменты, позволяющие укрепить доверие в случае его недостаточности. Составлено автором по [Hurley R., 2006].

Фактор, показывающий низкое значение	**Действия по укреплению доверия**
Аппетит к риску	Инвестируйте больше времени в объяснение опций и рисков Оценивайте процесс и результат отдельно Предложите «страховку»
Уверенность в себе	Проявите терпение (некоторым сторонам требуется больше времени для выстраивания доверия) Усильте уверенность путем признания позитивных сторон в отношениях
Относительная власть	Предоставьте возможность выбора (где возможно) Объясните свои решения интересами фирмы
Безопасность	Работайте над снижением рисков, присутствующих в сорсинговых отношениях Инвестируйте время для поднятия уровня комфорта
Сходства	Акцент на общие ценности и интересы
Взаимные интересы	Принимайте во внимание интересы сорсингового партнера
Взаимная забота	Проявляйте заботу о партнере Учитывайте его интересы, даже когда это может в краткосрочном плане навредить вам Будьте честными
Компетентность	Найдите способы продемонстрировать компетентность и профессионализм Признавайте ошибки и просчеты
Надежность и последовательность	Обещайте меньше, делайте больше В случае неисполнения обещаний давайте честные объяснения Объясняйте причины своих действий
Уровень коммуникаций	Увеличивайте частоту и качество коммуникаций Выстраивайте доверительные отношения

Как уже отмечалось, большую часть экономики России занимают крупные компании с широкой филиальной сетью, поэтому процесс принятия решения об аутсорсинге и оценки аспектов доверия затрагивает не только верхний управленческий уровень компании, но и дочерние общества, региональные офисы и филиалы. В связи с этим связи задача усложняется тем, что оценку переменных или альтернативных выгод необходимо проводить на различных уровнях управления компании, принимая во внимание мнение различных руководителей соответствующих уровней.

4. Уровень экономического развития («институциональных пустот»).

В ходе оценки уровня экономического развития прежде всего необходимо определить уровень «институциональных пустот», с которыми сталкиваются компании в деятельности на конкретных отраслевых рынках. Как неоднократно отмечалось, часто «границы фирмы» определяются не субъективными оценками менеджмента, а объективной необходимостью заполнения «институциональных пустот» путем интеграции отдельных бизнес-процессов внутрь компании. Предложение об аутсорсинге таких процессов может, следовательно, привести к тому, что фирма собственную компетенцию потеряет, а заполнить образовавшийся пробел не сможет, так как на отраслевом рынке не будет достойного предложения со стороны стороннего провайдера.

Анализ институциональный пустот предлагается проводить (согласно Т. Ханна и К. Палепу) по 3 рынкам: товаров, труда и капитала. Стоит отметить, что соответствующие рынки могут быть разными для различных бизнес-процессов фирмы, в отношении которых рассматриваются сорсинговые опции. Так на рынке логистики в конкретном регионе России может иметь место хорошая инфраструктура, рынок подготовки кадров, значительное число логистических посредников, их хорошая оснащенность техникой за счет присутствия на территории банков и лизинговых компаний и т.д. Одновременно на рынке бухгалтерских услуг такие благоприятные условия могу отсутствовать. Именно поэтому при использовании сорсинговой опции в виде создания финансового ОЦО компании стараются размещать их в Нижнем Новгороде, в Ярославской, Ивановской областях и ряде других регионов. Именно там есть достаточное количество подготовленных кадров (которые готовят местные образовательные учреждения, понявшие запрос рынка и сделавшие адекватное предложение по подготовке финансистов и бухгалтеров), достаточное предложение современной офисной недвижимости, развитые каналы связи и провайдеры телеком услуг и т.д. Некоторые из

указанных выше регионов целенаправленно создают условия для перевода туда ОЦО крупных компаний.

Наличие значительных «институциональных пустот» на рынке в отношении какого-либо процесса диктует необходимость сохранить его в «границах фирмы». При более благоприятной институциональной среде он может стать кандидатом на аутсорсинг.

Одновременно при анализе сорсинговых опций необходимо исследовать также степень регулирования/свободы рыночных отношений на конкретном отраслевом рынке. Передаваемый (или возвращаемый внутрь компании) вид деятельности может подлежать сертификации, лицензированию, саморегулированию и т. д. В отрасли могут иметь место государственные субсидии, бюджетное финансирование. Наконец, в отрасли могут работать государственные компании. При высокой степени «рыночности» отраслевого рынка целесообразнее передать элемент цепочки добавленной стоимости на аутсорсинг. В случае высокой степени регулирования рынка такая передача несет в себе значительные риски.

Важным представляется определить степень развитости рынка аутсорсинговых услуг в сфере, которая рассматривается на предмет вывода на аутсорсинг. В данном случае учитывается число институциональных посредников на рынке, стабильность их финансового положения, степень конкуренции в отрасли, степень монополизации рынка крупными игроками, наличие у компаний-провайдеров развитых филиальных сетей и присутствие во всех регионах действия компании (федеральных сетей, если услуга является распределённой), наличие региональной конкуренции и т. д. Напомним, что такие независимые и профессиональные институциональные посредники, согласно Т. Ханна и К. Палепу, не повышают, а снижают транзакционные издержки фирм. Большое число посредников оправдывает передачу функции на аутсорсинг.

Также принимаются во внимание перспективы развития рынка (усиление барьеров и протекционизма или, наоборот, открытие рынков),

объёмов рынка, сегментов, а также темпы роста или спада. Полезными в этом плане являются различные рыночные обзоры, так как маркетинговые и консалтинговые компании регулярно проводят исследования состояния и перспектив развития большинства рынков аутсорсинга в России.

Стоит отметить, что иногда решение о сорсинговой опции в виде аутсорсинга принимается даже в случае отсутствия конкуренции. В такой ситуации во избежание попадания в зависимость от монопольного поставщика аутсорсинговых услуг компания-заказчик целенаправленно создаёт конкурентную среду. Таким примером является целенаправленное создание рынка аутсорсинговых услуг в техническом обслуживании и ремонтах в ходе реформы электроэнергетики в 2005–2008 (см. соответствующий раздел Главы 3). Напомним, что монополия – РАО ЕЭС России – тогда целенаправленно учредила более 100 компаний в сфере ремонтов и эксплуатации, впоследствии проданных различным инвесторам, что позволило в короткий срок сформировать конкурентную среду. Железнодорожная монополия РЖД в ходе приватизации вагоноремонтного бизнеса также учредила в 2016 году несколько вагоноремонтных компаний (ВРК), условием приватизации которых было обязательство покупателя одной ВРК не приобретать прямо или косвенно другие, чтобы в итоге сложился конкурентный рынок вагоноремонтных услуг.

Фактичекски, анализ через призму институциональных пустот является анализом риск факторов. Для «операционализации» риска можно использовать методику, схожую с актуарной, которая применяется в страховых компаниях – материальная оценка риска, помноженная на вероятность его наступления. Такая оценка должна быть заложена в том числе в модель транзакционных издержек (в том случае, если характер риск-фактор не носит «запретительного» характера).

5. Динамичная оценка («цикл сорсинга»).

Так как сорсинг не статичен, а является процессом динамической настройки изменяющихся рыночных условий, то все указанные выше

элементы методики оценки эффективности могут применяться, как уже отмечалось, не только к решениям о передаче на аутсорсинг, но и к решениям о возвращении того или иного процесса в периметр деятельности компании (путём инсорсинга или хозяйственным способом). Напомним, что современное прочтение теории конкурентных преимуществ говорит о динамических, а не статических компетенциях фирмы [Teece D. et al., 1997].

Причин возвращения деятельности может быть несколько. Конкурентные преимущества компании могут меняться по мере развития предпочтений клиентов. Рынок может эволюционировать. В отраслях, которые раньше были конкурентными, могут появляться олигополии или даже монополии, повышая транзакционные издержки приобретения услуг по модели аутсорсинга. Партнёры, между которыми были выстроены отношения доверия, по причине оппортунистического поведения одной из сторон могут такое доверие утратить.

В результате последовательного применения факторного анализа автором была составлена единая архитектура комплексной методики оценки эффективности аутсорсинга (см. Рисунок 139).

Комплексная методика позволяет провести всестороннюю оценку эффективности сорсинговой опции в отношении той или иной функции фирмы для достижения стратегических преимуществ на аутсорсинг, отказа от передачи или даже возвращения в инсорсинг:

- проанализировать функции с точки зрения их важности для удержания и наращивания конкурентных преимуществ. Это дает понимание какие функции могут быть кандидатами на сохранение в «границах фирмы», а какие переданы на аутсорсинг.
- построить индивидуальную финансовую модель передачи функции на аутсорсинг с учётом всех транзакционных издержек (или оценки стоимости внутрифирменной иерархии), что дает измеримые показатели возможных экономических выгод от различных сорсинговых опций.

- проанализировать отношения доверия или недоверия к аутсорсингу в целом и конкретным провайдерам в частности на всех уровнях деятельности фирмы. Доверие является в данном случае риск-фактором, который способен усилить экономические выгоды, или, наоборот, нивелировать их. Одновременно этим риск фактором можно управлять при помощи модели Р. Хурлей, чтобы значение доверия поддерживалось на приемлемых значениях.
- оценить состояние отраслевого рынка на предмет институциональных пустот и других факторов, а также перспектив развития рынка. Глубина институциональных пустот также является риск фактором, и, в ряде случаев, запретительным условием для ряда сорсинговых опций.
- периодически возвращаться к рассмотрению различных сорсинговых опций, так как ситуация на отраслевых рынках меняется, и, порой, довольно стремительно. В таких условиях компаниям важно не упускать открывающееся «окно возможностей» для сорсингового маневра, который может привести к достижению или усилению стратегических преимуществ фирмы.

Примеры применения комплексной методики в конкретных ситуациях содержатся в Приложении 1 и Приложении 2 к настоящей диссертации.

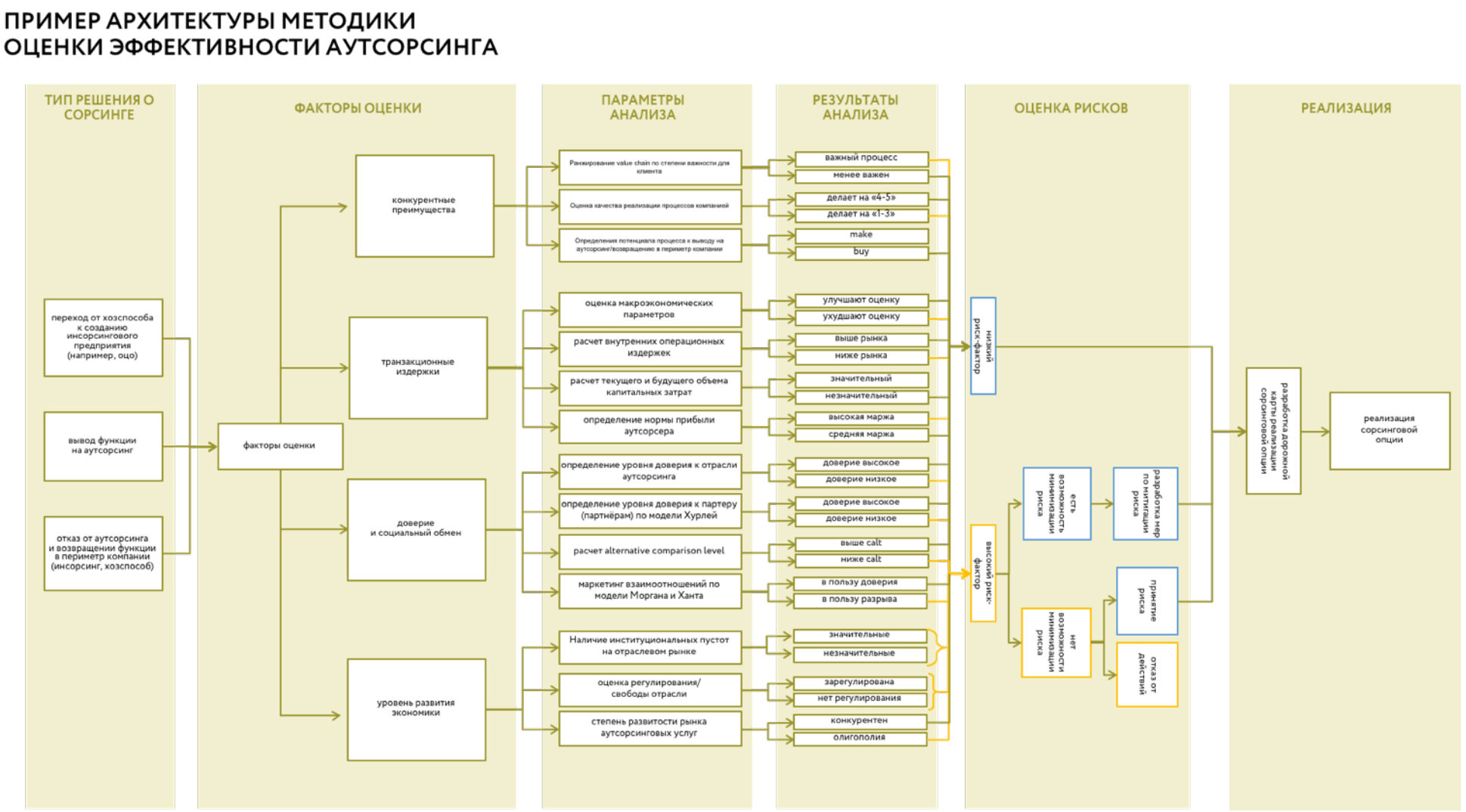


Рисунок 139. Архитектура методики оценки эффективности аутсорсинга. Составлено автором.

5.3. Практические рекомендации по применению методики определения эффективности аутсорсинга

Весьма часто компаниям затруднительно самостоятельно принимать решение о выводе на аутсорсинг или возвращении той или иной функции. Это объясняется недостатком межотраслевого опыта и ограниченного доступа к лучшим отечественным и международным практикам менеджеров и предпринимателей. В такой ситуации независимый профессиональный деловой совет может облегчить принятие решений. Именно такие советы являются конкурентным преимуществом ещё одной сферы аутсорсинга – стратегического консалтинга.

Стратегический консалтинг[66] – это предоставление на платной основе профессиональных советов по тем вопросам, в которых консалтинговая фирма является экспертом, это осуществление анализа управленческих проблем, с которыми сталкивается фирма, поиск их решения и содействие в реализации таких решений [Greiner L. et al., 1983]. Например, консультанты могут оказывать компаниям помощь в вопросах стратегического управления, образования, учёта, законодательства, маркетинга, управления персоналом, финансов, инжиниринга и многих других.

Рейтинговое агентство «Эксперт РА» даёт схожее определение консалтинга – деловые услуги по предоставлению независимых советов и рекомендаций по проведению изменений бизнеса клиента и его совершенствованию [Российский аудит и консалтинг…, 2016].

Э. Эдерштайм, автора биографии об М. Буаэре, основателе консалтинговой компании McKinsey & Company, говорит о консалтинге как о предоставлении авторитетных, независимых и непредвзятых консультаций компаниям любого типа по всему спектру основных проблем управления [Эдерштайм Э., 2016].

---

[66] От латинского *consultare* – «обсуждать».

В. В. Воложанин дает емкое определение консалтинга как временное усиление системы управления предприятием при решении некоторых значимых проблем за счет привлечения квалифицированных не ангажированных специалистов, способных посмотреть на данные проблемы со стороны и с учетом опыта решения подобных проблем другими предприятиями [Воложанин, В.В. и др., 2013].

Одновременно всё чаще работе консалтинго-аудиторских групп даётся иное определение: *консалтинг* – это бизнес по созданию доверия. Как отмечает управляющий партнёр PwC в России И. А. Лотаков, понятие доверия эволюционировало из личного (доверяю тому, кого лично знаю) в «облачное», будучи институционализировано (распределено) между властью, бизнесом, СМИ, общественным мнением и т. д. [Лотаков И., 2017]. Существенно усложнившиеся в последнее время процессы завоевания и удержания доверия консалтинговые фирмы помогают регулировать: создавать, укреплять и пр., в том числе управлять ими в ходе принятия аутсорсинговых решений. Таким образом консалтинг, порождая доверие, заполняет одну из важнейших и глубочайших «институциональных пустот» в российском обществе (см. Рисунок 44).

Средний проект в консалтинге длится от 4–5 месяцев до нескольких лет. Чаще всего консалтинговые фирмы стремятся установить долгосрочные отношения с клиентом, отходя от модели «консультант анализирует и рекомендует, клиент решает и внедряет» к совместному с заказчиком управлению изменениями [Canbäck S., 1998].

Консалтинг – полноценный пример аутсорсинга. Руководители компании фактически отдают собственную интеллектуальную повестку сторонним специалистам, позволяя им разрабатывать свои стратегии, операционные модели, оптимизировать организационные структуры и многое другое. Ради разработки эффективных менеджерских решений предприниматели допускают консультантов до закрытых финансовых данных и коммерческой тайны. Фактически собственники компаний

(предприниматели и руководители) отдают консультантам на аутсорсинг разработку ключевых менеджерских решений, пускают их в «святая святых» своего бизнеса, позволяя разобрать бизнес-процесс на всех этапах от продавца готового товара в магазине, условно, в Новосибирске, до парковки у склада при заводе в Гуанчжоу, где товар изготавливается.

Тому есть множество примеров: наиболее яркий из недавних, пожалуй, участие компании McKinsey и Boston consulting group (BCG) в разработке стратегии развития Королевства Саудовской Аравии до 2030 года. Из российской практики можно было бы назвать разработку McKinsey стратегии ОАО «РЖД» и социально-экономического развития Дальневосточного федерального округа России; подготовку компанией PwC функциональных стратегий развития отдельных бизнесов РЖД. Также для Почты России с приходом к её руководству бывшего главы коммерческого оператора Tele2 Дмитрия Страшнова совместно с Boston consulting group была разработана новая стратегия, предусматривающая трансформацию бизнеса с целью сокращения издержек и радикального повышения качества обслуживания.

Кроме того, одна из важнейших заслуг консалтинга заключается в том, что он выступает тем самым эффективным независимым посредником, который улучшает институциональную среду в экономике.

Привлечение консалтинговых услуг чревато для фирм-заказчиков значительными затратами, однако работа специалистов-консультантов, как правило, оказывается выгоднее. Здесь важную роль играет фактор транзакционных издержек модели «пяти сил сорсинга».

Во-первых, сами транзакционные издержки значительно выросли за прошедшее время. Как уже отмечалось, ещё в 1970-е годы уровень транзакционных издержек в американской экономике оценивался экспертами на уровне 45% от общих издержек. Это почти шестикратный рост с начала XX века. В российской экономике этот уровень, как представляется, значительно выше. Высокий уровень транзакционных издержек означает, что фокус менеджмента постепенно сместился с контроля только за переменными

затратами к контролю и анализу весьма абстрактных понятий – таких как способы организации производства, стратегия, миссия, самообучающиеся и виртуальные организации, создание акционерной стоимости и так далее. Согласно Г. Саймону, «в постиндустриальном обществе центральной проблемой становится не то, как эффективно организовать производство, а как организовать принятие решений» [Simon H., 1976]. Косвенным подтверждением этому служит то, что инвесторы оценивают акции многих компаний в миллиарды долларов, давая премию за стоимость абстрактных понятий, как бренд или ноу-хау, хотя эти компании до сих пор не начали приносить прибыль (например, компания Tesla предпринимателя И. Маска). Именно в работе с абстрактными понятиями стратегические консультанты оказываются наиболее сильны. За счёт опыта постоянного взаимодействия с различными компаниями и отраслями они обладают более широким по сравнению с внутренними аналитиками кругозором и способны выработать универсальные методы работы с абстрактными понятиями, максимально эффективные и с минимальными издержками. Многообразие бизнес-кейсов позволяет конвертировать количество разобранных ситуаций в качество, иногда самостоятельно создавая собственный абстрактный «продукт», как, например, известную матрицу 2x2 про «дойных коров» и «звёзд» BCG, 7-S у McKinsey, «5 сил конкуренции» у Майкла Портера, «fit for growth» PwC и др. В дальнейшем эти абстрактные символы и матрицы используются для анализа ситуаций в других отраслях и компаниях других клиентов. Согласно оценкам некоторых экономистов, до 20% трудоустроенных в экономике США занимаются анализом таких символов («symbolic analysts») [Reich R., 1991]. Заметим, ни одна компания и ни один топ-менеджер не имеют столь широкого доступа к разностороннейшему практическому опыту, как эксперты консалтинговых фирм [Canbäck S., 1998].

Во-вторых, фактор транзакционных издержек модели «пяти сил сорсинга» определяет выбор в пользу услуг консультантов и с точки зрения внутренних альтернативных издержек компании, когда развитие внутреннего

консалтинга оказывается более затратным, чем приобретение данных услуг на рынке. В начале 1920-х годов компании, как DuPont или General Motors, решали проблемы организации производства внутренними силами. Однако эти практики остались в прошлом. Главы компаний или их топ-менеджеры физически не в состоянии знать все ситуации и уметь решать все проблемы, с некоторыми из которых могут столкнуться лишь один раз за свою карьеру. Создание постоянной внутренней компетенции для решения разовых задач было бы нерационально с точки зрения стоимости внутрифирменной бюрократии, тогда как консалтинговая фирма обычно имеет опыт многократного решения подобных задач на примере других своих клиентов. «Если продукт производится внутри компании, то контроль за затратами на его производство и на контроль качества требуют существенных управленческих усилий… В этом случае традиционная логика диктует выбор в пользу покупки услуги на рынке» [Rubin P., 1990]. Тем более, что в настоящее время сложился зрелый конкурентный рынок консалтинговых услуг, и цена на них может быть определена путём сравнения предложений множества компаний.

Такие факторы транзакционных издержек, как частота и неопределённость также предопределяют выбор в пользу сторонних консультантов как специалистов, намного чаще, чем внутренние менеджеры, сталкивающихся с нестандартными ситуациями.

Говоря о специфичности актива (согласно О. Уильямсону), в случае консалтинга речь идёт исключительно о человеческих активах (human asset specificity) – консультантах, экспертах, которые затрачивают значительное время на изучение проблем клиента. Клиент также много сил и времени отводит на предоставление консультанту требуемой информации, совместный разбор проблемы и её разрешение. В процессе этого общения рождается доверие.

В целом доверие – фактор модели «пяти сил» – составляет суть консалтинга и является ключевой ценностью данной сферы, во многом

склоняющей экономических партнёров к принятию аутсорсинга в форме консалтинга. Действительно, социальный обмен и доверие в консалтинге имеют решающую роль. Для многих консалтинговых компаний доверие – тот самый «ключ», который открывает им «дверь» к контрактам с заказчиками. Крупные международные фирмы (BCG, McKinsey, PwC, EY, KPMG, Deloitte, Bain, A.T. Kearney и др.) используют свои бренды, существующие десятилетиями (иные и более 100 лет), для установления доверия. Их многочисленные, порой финансово затратные исследования и обзоры направлены именно на укрепление авторитета их бренда, интеллектуальное лидерство в тех или иных отраслях. Например, крупным контрактам McKinsey в Саудовской Аравии предшествовала публикация «Развитие экономики за пределами нефти» (Saudi Arabia's economy beyond oil) [Saudi Arabia beyond oil…, 2015]. По той же причине «доверия источнику» в настоящей работе в подтверждение изложенных автором фактов и сделанных заключений также неоднократно приводились материалы исследований международных консалтинговых фирм. Небольшие фирмы фактор доверия используют прежде всего через личные отношения с заказчиками. Хотя все консалтинговые фирмы в своей бизнес-практике прибегают к обоими способам.

Доверие, как и фактор транзакционных издержек, регулирует работу бизнес-структур не только изнутри, но выполняет также роль фактора внешнего воздействия. Помимо прочего, организации обращаются к консалтинговым компаниям и в связи с необходимостью получить объективное мнение, непредвзятые референции. В крупных компаниях топ-менеджменту, как правило, трудно добиться объективности в оценке ситуации, так как внутренние подразделения (например, маркетинг и производство) или бизнес-единицы (например, апстрим и даунстрим в нефтегазовом бизнесе) могут иметь и имеют различную мотивацию и могут руководствоваться оппортунистическими настроениями. Кроме того, иерархия и внутрифирменная бюрократия искажают внутренние сигналы, приводя к информационной асимметрии внутри фирмы. Таким же образом

менеджменту сложно принять то или иное решение о выборе сорсинговой опции, например, сформировать исчерпывающее представление и о фирмах-аутсорсерах как потенциальных партнёрах, недоверие относительно надёжности, компетентности и склонности к оппортунизму которых определяет решение о передаче им той или иной функции. И в том и в другом случае менеджмент привлекает сторонних консультантов, профессиональному максимально независимому и объективному суждению которых он субъективно доверяет.

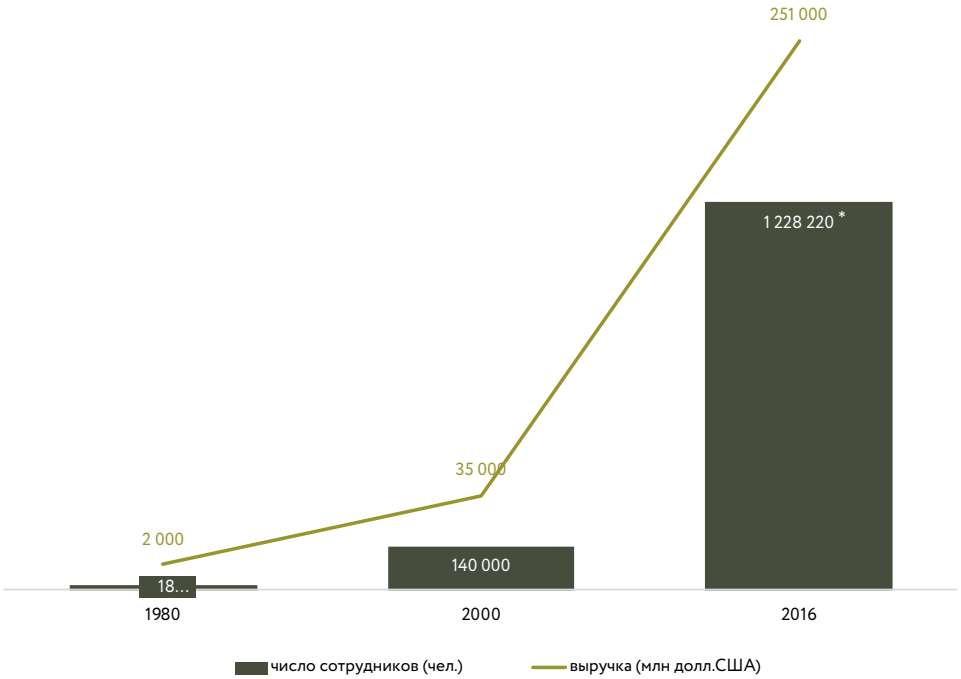
В целом проблема отсутствия доверия в сфере экономических отношений имеет довольно серьёзный характер. Согласно исследованиям PwC, если в 2013 году 47% руководителей российских компаний опасались, что нехватка доверия к их компаниям негативно отразится на работе, то в 2018 году этот показатель вырос до 75%. В общем в мировой бизнес-среде уровень недоверия вырос за это время с 37% до 58% [Лотаков И., 2017]. С учётом столь стремительной негативной динамики фактора недоверия принимать решения о выводе того или иного процесса на аутсорсинг становится крайне сложно. И именно здесь доверие, которое создают консалтинговые компании, упрощает этот процесс. Международные консультанты при реальном наличии условий и предпосылок формируют у руководителей компаний уверенность в том, что партнёр – надёжный, обстановка на рынке – благоприятная, риски – под контролем, а выбор сорсинговой опции – верный, и приведет к достижению стратегических преимуществ. В этом консультантам помогает «ореол» доверия уже к их собственной компетенции, званиям, бренду, опыту, подтверждённых эффективными практиками.

Помимо доверия, консалтинг позволяет компаниям сосредоточиться на своих конкурентных преимуществах. Ввиду того, что консультанты работают с большим количеством компаний, они детально знакомы с «лучшими практиками» консультируемых ими отраслей, с учётом, конечно же, и того, что каждая ситуация по-своему уникальна и не всегда может быть продублирована в другой фирме. Расфокусировка порой происходит из-за тех

же транзакционных издержек, одной из причин которых является неправильное распределение ограниченных ресурсов фирмы. Консультанты помогают сфокусировать ресурсы на том, в чём фирма конкурентоспособна, выбрать наиболее адекватную модель управления, повысить мотивацию и убрать чрезмерную бюрократию.

История рынка консультационных услуг насчитывает более 100 лет. Одну из первых консалтинговых компаний открыл Фредерик Тэйлор, родоначальник научного менеджмента. Позже появились многие международные консалтинговые фирмы Arthur A. Andresen, McKinsey & Co, Booz Allen, A. T. Kearney, Boston Consulting Group, Bain & Co, Deloitte & Touche, Ernst & Young и др. Компания «Куперс энд Лайбранд Деллойт», предшественник нынешней ПрайсвотерхаусКуперс (PwC), также открыла в далёком 1913 году офис в тогда столице России – Санкт-Петербурге, который просуществовал до революции. Вместе с тем долгое время консалтинг был довольно ограничен по объему и содержанию. Как отмечает Э. Эдерштайм, еще «в 1950-е гг. проблемы бизнеса с посторонними обсуждались крайне редко, если только это не были какие-то катастрофические события или особые проблемы, требовавшие вмешательства эксперта: бухгалтера, инженера или юриста [Эдерштайм Э., 2016, с. 28].

Пик роста консалтинга в мире пришелся на 1980-е и 1990-е годы, когда он рос в среднем на 20% в год. Это, безусловно, связано с возросшей сложностью ведения бизнеса – средний срок жизни фирмы в США сократился с 75 лет в 1937 году до 15 лет сегодня [Пурдехнад Дж.,]. Если в 1980 году было всего пять компаний, которые насчитывали более 1000 сотрудников, то к 2000-м их число увеличилось до 30 [Canbäck S., 1998]. Сегодня в отрасли работает более миллиона человек по всему миру, и она зарабатывает более 250 млрд. долл. США ежегодно (см. Рисунок 140).



Примечание

* данные о числе сотрудников за 2016 г. получены путём экстраполяции числа занятых в США в 2015[67]

Рисунок 140. Динамика роста численности сотрудников и выручки консалтинговых фирм. Составлено автором по[Canbäck S., 1998; Number of management consultants…, 2016].

В 2000-е годы темпы роста консалтинговых услуг замедлились, однако составили около 4% (см. Рисунок 141).

В России консалтинг начал развиваться в 1990-х годах после перехода к рыночной модели экономики. Создание рынка профессиональных деловых консультаций началось одновременно с международных консалтинговых компаний, которые пришли на российский рынок вместе со своими клиентами из числа иностранных фирм, и с первых «шагов» отечественного консалтинга и аудита.

[67] При оценке 2016 года используются данные консалтинговой компании ALM Intelligence (США). Европейская федерация ассоциаций управленческого консалтинга (FEACO) даёт оценку в 280 млрд. Source Global Research (Великобритания) – консервативно оценивает рынок в 120 млрд. (берёт данные только верхнего сегмента консалтинга). Gartner Research даёт данные в 131 млрд. Разница в оценках происходит из-за различия методик, группировки регионов и видов услуг, относимых к консалтингу и т. д.

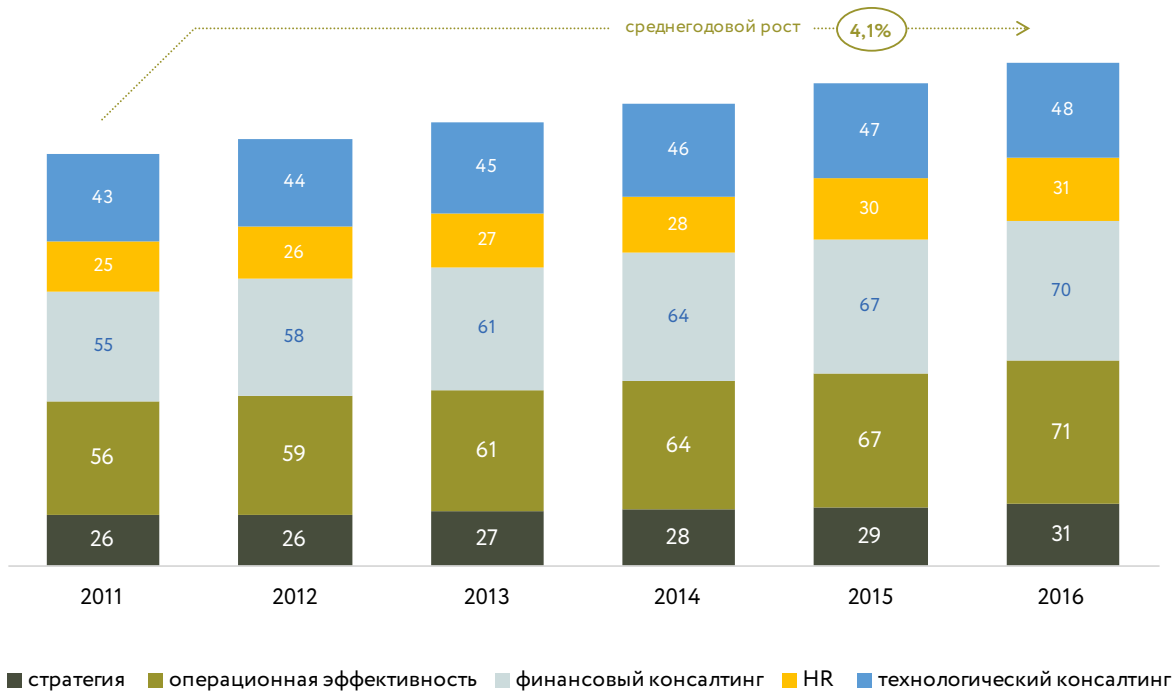


Рисунок 141. Объём рынка консалтинга в мире по сегментам. Составлено автором по [Clobal Consulting Market. 2017]

За прошедшие 20 лет рынок отечественного консалтинга совершил значительный скачок: он вырос почти в 500 раз с 320 млн. в 1997 году до 151 млрд. в 2015 году. Вначале на рынке консалтинга основную роль играли международные игроки. Однако со временем российские предприниматели стали «отвоевывать» объёмы рынка, и доля международных компаний постепенно снижалась – с 57% в 2000 году до 16% в 2015 году (см. Рисунок 142).

Одним из характерных примеров российского консалтинга является отечественная компания Strategy partners group, чьи обороты выросли с 350 млн. рублей в 2011 году до 900 млн. рублей в 2015 году, и в первую очередь, за счёт консультирования компаний, входящих в госкорпорацию Ростех (по данным Спарк-Интерфакс).

Консалтинг в целом является одним из ярких примеров успеха отечественных предпринимателей. Его рост, одновременно, свидетельствует о заполнении институциональной пустоты в российской экономике, так как

консалтинг является одним из наиболее эффективных информационных посредников на рынке.

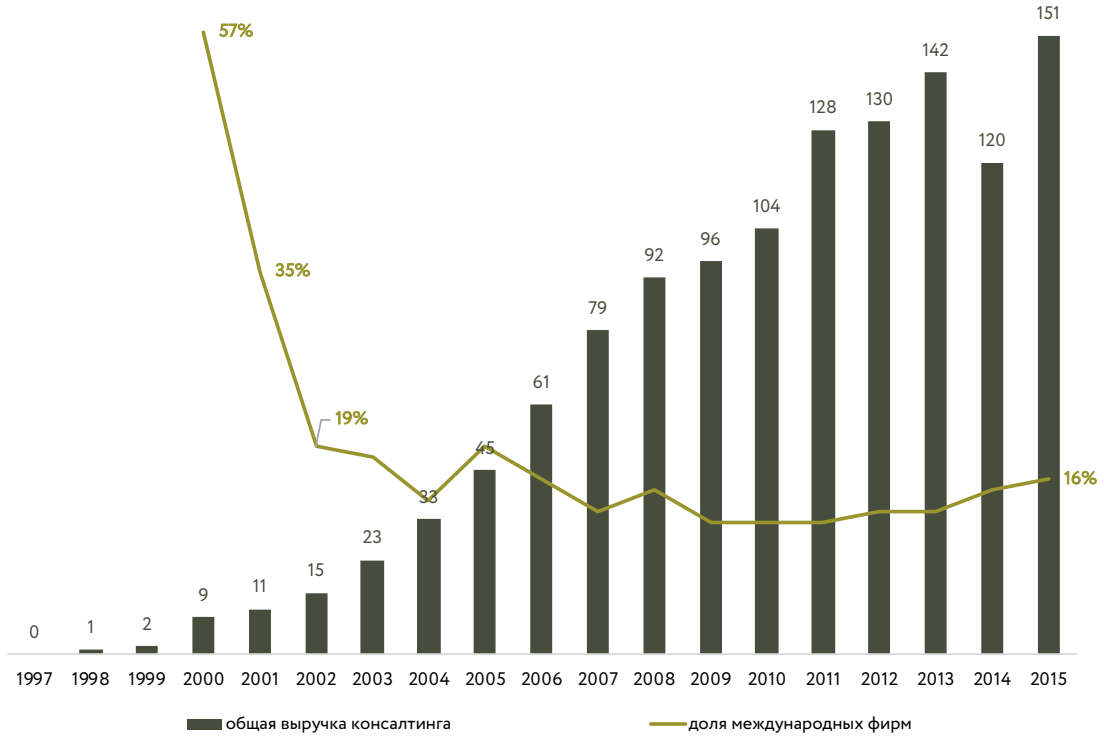


Рисунок 142. Выручка российского консалтинга по годам (в млрд. рублей) и доля международных компаний в общей выручке (с включением в анализ консалтинговой выручки «большой четвёрки»). Составлено автором по [Российский аудит и консалтинг…, 2016][68].

Состав консалтинговых услуг в России значительно отличается от мировых трендов. Если в международном консалтинге финансовый консалтинг и операционная эффективность делят первое место (по 28%), то в России наблюдается явный перевес в пользу финансовых услуг (58%). Стратегия занимает долю меньшую, чем в мире – 7% против 13%, как и кадровое консультирование (3% против 12%). Технологический, в первую

[68] Данные рейтинга рассчитаны с учётом данных о выручке компаний «большой пятёрки», а с 2002 года – «большой четвёрки». В обзоре постоянно принимала участие только PwC, в 2003–2004 – ещё и Deloitte. С 2009 года в обзор вошла KPMG, с 2014 года в обзоре принимает участие вся «большая четвёрка». Года, в которых принимали участие не все компании, данные по «большой четвёрке» брались путём экстраполяции с поправочным коэффициентом.

очередь ИТ-консалтинг, наоборот, в России занимает большую долю – 30% против 19% в мире[69] (см. Рисунок 143).

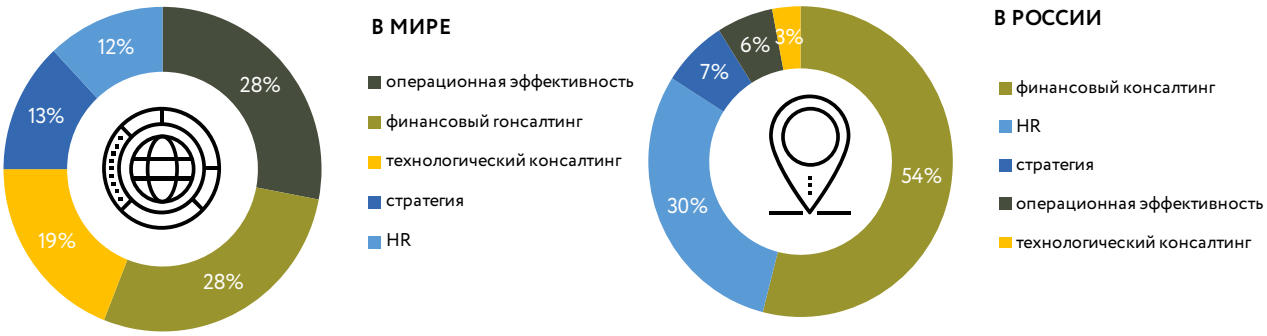


Рисунок 143. Сравнение сегментов консалтинга в России и мире.
Составлено автором по [Российский аудит и консалтинг…, 2016; Statista, 2016].

Одновременно динамика состава консалтинговых услуг в 2000–2015 годы обнаруживает ряд интересных особенностей: ниже на Рисунок 144 приведена разбивка по видам услуг (согласно методологии Эксперт РА, Рисунок 144).

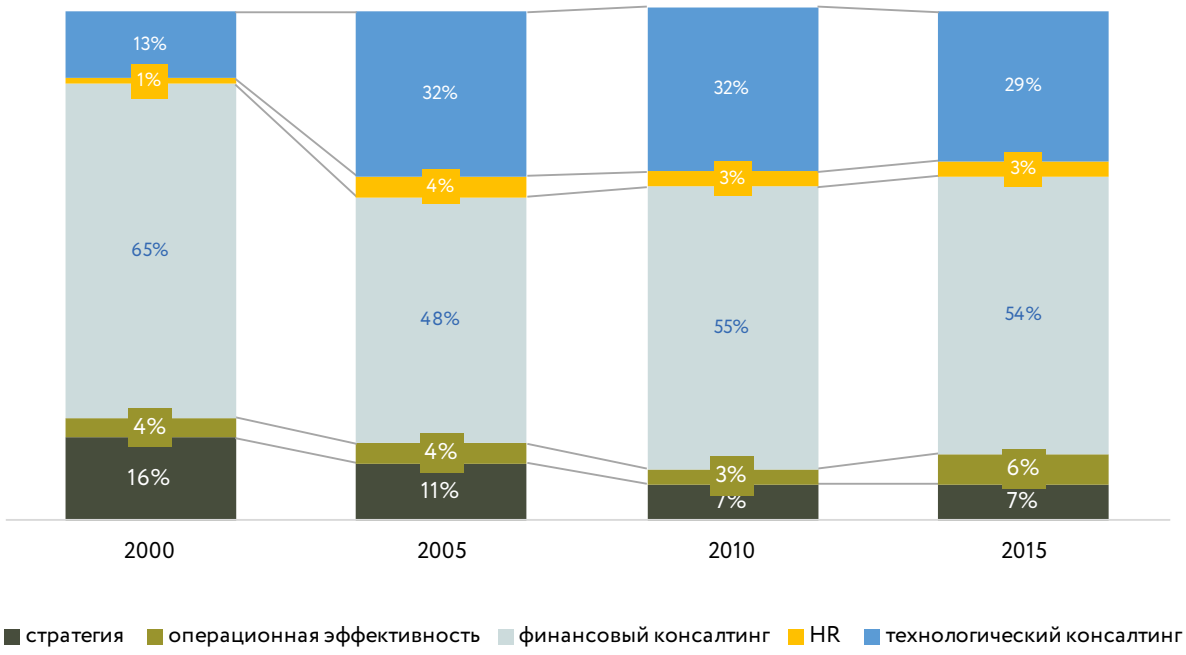


Рисунок 144. Сравнение сегментов консалтинга в России по годам (2000–2015).
Составлено автором по [Российский аудит и консалтинг…, 2016].

[69] В соответствии с методологией Эксперт РА в «финансовые услуги» сгруппированы такие виды услуг, как налоговый и юридический консалтинг, финансовое управление, оценочная деятельность.

В начале 2000-х компании больше интересовались стратегией (16%), а также, очевидно, активно занимались осваиванием новых финансовых технологий (привлечение заёмных средств, размещение акций на бирже и т. д. – 16%) и налоговой оптимизацией (36%). Впоследствии бизнес становился более цивилизованным, и роль налогов и юридических услуг (22%) снизилась. Стратегический консалтинг тоже снизил долю (до 7%).

Одновременно по мере насыщения рынков выросла роль маркетинга. Консалтинг в сфере технологий, прежде всего информационных, вырвался в лидеры приблизительно с 30%, что абсолютно закономерно в связи с важной ролью ИТ в современном бизнесе, которая подчеркивалась в ходе исследования ИТ-аутсорсинга. Необходимость повышения операционной эффективности усилила и череда кризисов, за время которых спрос на эти услуги вырос с 4 до 6%. Более рациональным использованием ресурсов и стремлением к большей прозрачности бизнеса объясняется и рост доли оценочной деятельности (с 12% до 15%). Эта динамика – ещё одно подтверждение того, что сорсинг в целом и аутсорсинг в частности в значительной степени зависят от уровня развития экономики, наличия и глубины «институциональных пустот».

С развитием в российской экономике аутсорсинга многие консультационные проекты стали ориентироваться на выведение тех или иных функций фирм на аутсорсинг. Точной статистики аутсорсинговых проектов консультационными компаниями не ведётся, однако с высокой долей вероятности они занимают значительную долю в портфеле международных и отечественных консультантов. В обозримом будущем рынок консультационных услуг, безусловно, будет развиваться, становясь при этом более доступным для заказчиков за счёт конкуренции. К. Кристенсен, Д. Вонг и Д. Ван Бевер в статье в журнале «Гарвард бизнес ревью» «Консалтинг на грани разрушения» (Consulting on the cusp of disruption) выделяют несколько факторов усиления конкуренции:

- появление новых технологий взаимодействия с клиентами и автоматизация анализа больших массивов статистической информации;
- слияния и поглощения консалтинговых компаний;
- снижение стоимости услуг за счёт появления новых международных и национальных игроков [Christensen C. et al., 2013].

Важным фактором также может стать рост осведомлённости заказчиков о сути услуг консультантов.

В последнее время наблюдается частый переход стратегических консультантов на работу в консультируемые ими отрасли. Текучесть даже в таких ведущих компаниях, как McKinsey, составляет до 18% в год [Там же]. Только в России у компаний «большой четвёрки» около 30 тысяч «выпускников». Бывшие сотрудники консалтинговых компаний хорошо знакомы с моделью определения цены, чем помогают заказчикам, на которых работают, более избирательно подходить к выбору услуг и снижать их стоимость. В обратно-поступательном движении, когда консультанты переходят в индустрии на работу к клиентам и наоборот, находится ещё одно подтверждение теории автора о «цикле сорсинга». Однако консалтинг, несомненно, ещё надолго сохранит ценность в формировании у бизнеса доверия по поводу принятия решений об аутсорсинге.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предпринятое автором исследование позволило получить следующие важные научные результаты.

1. Разработан комплексный метод определения объема рынка аутсорсинговых услуг в российской экономике и определения перспектив его роста на краткосрочную перспективу, что позволило определить границы и оценить масштаб рынка аутсорсинговых услуг в России; проанализировать динамику развития аутсорсинга в российской экономике и получить прогнозную оценку развития аутсорсинга.

Проведённый анализ позволил оценить примерный объём аутсорсинга в экономике России (18,8%), который значительно меньше соответствующих значений в развитых и некоторых развивающихся стран. Определение размера аутсорсинга в экономике даёт предпринимателям и менеджерам практический ориентир в потенциальном использовании в деятельности компаний сорсинговых инструментов, а также для принятия решения о начале или развитии предпринимательского бизнеса в направлении сорсинга.

Вышеуказанный уровень не позволяет говорить о свободе выбора сорсинговых опций менеджментом фирм, так как для свободы выбора опции должны быть равны или хотя бы сопоставимы по возможности реализации. Незначительный объём аутсорсинга в экономике страны также позволяет представителям государственной власти понять, что именно целенаправленное создание условий по стимулированию развития аутсорсинга, как это предлагал М. Портер, поможет российским фирмам в полном объеме реализовывать стратегические преимущества на основе сорсинга, что приведет к росту их конкурентоспособности «дома» и на международных рынках.

Действительно, между развитием сорсинговых опций, в том числе аутсорсинга, и повышением конкурентоспособности национальной экономики была выявлена прямая причинно-следственная связь. Уход от

вертикальной интеграции и сверхконцентрации капитала в различных областях и передача вспомогательных процессов провайдерам аутсорсинговых услуг или локальным корпоративным сетям, безусловно, повысит эффективность и устойчивость экономики народного хозяйства.

Передача на аутсорсинг большего числа операций и процессов крупных компаний также способствует развитию малого и среднего предпринимательства в России, которое в настоящее время по доле в экономике значительно отстаёт от развитых стран, так как именно малые и средние предприятия, зачастую, становятся провайдерами аутсорсинговых услуг. Это, в свою очередь, приведет к децентрализации экономики, что сделает ее более устойчивой к внешним «шокам», повысит уровень конкуренции, и, как следствие, ее эффективность. Кроме того, рост числа малых и средних предприятий приведет к росту эффективных посредников, которые смогут заполнить «институциональные пустоты» в российской экономике.

2. В связи с вышесказанным можно говорить о еще одном значимом научном результате - разработке рекомендаций по адаптации и применимости предложенных методов управления эффективностью сорсинговых решений как для различных отраслевых сегментов и различных форм хозяйствования, так и разработки сорсинговых стратегий на уровне государства.

Следовательно, сорсинг следует рассматривать в одной плоскости с приватизацией (уходом от предпринимательской деятельности государства), с делегированием (передачей больших полномочий из корпоративного центра линейным менеджерам) и с децентрализацией (в том числе с развитием местного самоуправления). Общим началом, объединяющим аутсорсинг с перечисленными явлениями, выявляется доверие к партнёру по бизнес-процессу. У компании – это сорсинговый партнёр, у менеджмента – персонал, у государства – бизнес, у центральной власти – региональное руководство. В этом смысле значение доверия для развития сорсинга нельзя переоценить.

Наиболее действенным инструментом ускорения экономического роста в связи с этим является не стимулирование и понуждение экономики, которая в нашей стране на 40–70% является государственной, а передача большего количества работ малому бизнесу и запуск программы инновационного развития. Такая передача и инновационное развитие не первопричина, а следствие доверия. А именно доверие в обществе и в бизнесе подорвано. Поэтому в первую очередь необходимо работать над его восстановлением, а не ограничиваться централизованным управлением того, что по своей природе должно быть децентрализовано.

3. Исследованы закономерности эволюции аутсорсинга как части процессов сорсинга, для отдельных фирм, отраслевых сегментов и экономики России в целом на протяжении тридцатилетнего периода, что позволило установить периодизацию развития аутсорсинга, выявить отдельные этапы, дать качественные характеристики каждому из этапов и подтвердить выдвинутую гипотезу о наличии «циклов сорсинга».

Исследование истории формирования и развития сорсинга в России показало, что данное явление завершило период становления и сейчас используется многими компаниями. В конце 1990-х – начале 2000-х годов крупные российские предприниматели – собственники приватизированных бизнесов – приступили к выведению непрофильных или вспомогательных видов деятельности в самостоятельные дочерние и зависимые компании. Так поступали предприниматели в нефтяной, газовой, угольной, сталелитейной, автомобильной, энергетической и других отраслях промышленности.

На начальном этапе на таких отраслевых рынках, как логистика, переработка, ремонт, эксплуатация, обслуживание, строительство, охрана и других, ещё не было достаточного количества игроков, не были сформированы условия для конкуренции, и не было накоплено доверие. В экономике существовали значительные «институциональные пустоты», которые российские фирмы стремились заполнить за счет вертикальной интеграции. Поэтому даже новые направления бизнеса, как, например,

розничная торговля, включали вспомогательные элементы цепочки добавленной стоимости в периметр деятельности компаний. Одновременно были и исключения: некоторые отрасли изначально строились по модели провайдеров аутсорсинговых услуг. Таковыми были, например, информационные технологии и консалтинг.

По мере развития конкуренции, роста числа компаний-аутсорсеров и роста успешных «кейсов» аутсорсинга предприниматели-заказчики стали постепенно передавать некоторые виды деятельности на аутсорсинг. Так произошло с логистикой, нефтесервисным бизнесом, ремонтами в энергетике и т. д. Существенную роль в стимулировании развития аутсорсинга сыграли и циклические кризисы в экономике нашей страны – 1998, 2008 и 2014 годов.

В настоящее время сорсинговые стратегии фирм интенсивно развиваются. Вместе с тем рост или стагнация сорсинга в целом и аутсорсинга в частности будет зависеть от целого ряда переменных. Одной из них, возможно, важнейшей, будет государственная политика и темпы ликвидации «институциональных пустот» в российской экономике. Кроме того, на развитие сорсинговых отношений окажет влияние сокращение роли государства в экономике, дерегулирование на отдельных отраслевых рынках, цифровизация (как элемент создания более прозрачных и доверительных «правил игры»).

4. Доказано, что наиболее полно экономическая сущность сорсинга, с учетом его цикличности, может быть раскрыта только при рассмотрении данного явления в рамках неоклассической теории на основе категорий «границ фирмы» и «границ рынка», что позволило обосновать необходимость выявления новых, ранее не идентифицируемых, факторов, влияющих на эффективность сорсинга.

В этой связи в качестве предмета исследовались все направления деятельности фирм, которые они осуществляют самостоятельно (хозяйственным способом, в рамках единых холдинговых структур или группы юридических лиц) или передают на аутсорсинг (когда одна компания

оказывает работы или услуги в пользу другой на долгосрочной основе и при этом не связана с ней). Исследованы также все промежуточные формы сорсинга (совместное владение активами, частичное участие в капитале сорсингового провайдера и т.д.).

Установлено, что исключение очевидных аутсорсинговых направлений не может объяснить явления по самостоятельному обеспечению предпринимательскими организациями себя, например, жилищно-коммунальными услугами (электростанциями, электрическими и тепловыми сетями и прочими объектами) или существование в структуре крупных холдингов банковских и других компаний финансового сектора (порой настолько крупного, что он занимает до 10% всей финансовой системы страны), логистических компаний (включая сотни километров железных дорог, локомотивы, вагоны, порты, трубопроводы, складские комплексы, автопарки и т.д.), ИТ предприятий (занимающих до 10% отраслевого рынка информационных технологий) и других основных и вспомогательных бизнесов.

В этой связи особенно важным было исследование коммерческих организаций в широком смысле этого слова, в том числе и предприятий с государственным участием. Их исключение из научного фокуса значительно и неправомерно сузило бы объект данного исследования, так как государство и государственные компании занимают большую часть экономики, а малые и средние формы предпринимательства – не более 15%. Одновременно в силу особенностей государственного капитализма в России, направленного на защиту не широких общественных, а отдельных интересов, порой узких социальных групп, стремящихся максимизировать свою выгоду, государственные предприятия являются, по сути, коммерческими предпринимательскими объединениями.

Как представляется, только изучение сорсинга в расширенном контексте «границ фирмы» позволило по-настоящему понять суть происходящих внутри этого явления процессов и раскрыть факторы, влияющие на них.

5. На основе систематизации известных ранее теорий, которые описывают как отдельные проявления последствий, так и представляют целостные описания процессов сорсинга, разработан комплекс решений по развитию методологии формирования стратегических преимуществ на основе сорсинговых решений. Данный комплекс решений, основан на идентификации, раскрытии и обосновании предложенных «пяти сил» модели, что позволило обеспечить методологическое единство как в части исследования явлений сорсинга в экономике России, так и в части научного обоснования подхода к формированию практических методов сорсинга.

Методологическая модель совокупности сил, влияющих на развитие сорсинга, состоит из 5 элементов:

- конкурентные преимущества,
- транзакционные издержки,
- доверие и социальный обмен,
- уровень экономического развития,
- «цикл сорсинга».

Именно комплексность модели «пяти сил» помогает понять суть сорсинга. С одной стороны, в борьбе за прибыль предприниматели стремятся снизить издержки, минимизировать затраты. Но это применимо далеко не ко всем процессам. В частности, те процессы, которые являются конкурентными преимуществами фирмы, наоборот, требуют значительных инвестиций. Однако одни «издержки» и «фокус внимания» не способны объяснить природу и суть долгосрочного делегирования процессов сторонним компаниям – между партнерами должны сложиться отношения доверия, иначе их партнёрство обречено. Также на сформированность сорсинговых отношений влияет уровень развития экономики, глубина «институциональный пустот», совершенство механизмов конкуренции.

Именно комплекс этих факторов влияет на цикл сорсинговых отношений и лишь их совокупность позволяет наиболее точно объяснить многообразие современных видов сорсинга. Под влиянием указанных сил

компании могут выводить тот или иной процесс на аутсорсинг, возвращать его в периметр компании, создавать совместные предприятия с аутсорсинговыми провайдерами и т. д. Доказано, что отношения сорсинга должны рассматриваться в динамике, которая может из-за воздействий рыночных сил быть различной. В определённом смысле сорсинг становится своего рода элементом «неформальной организации фирмы», когда сорсинговые контракты становятся единым организмом с «формальной организацией» – юридическим лицом заказчика.

Предпринятое автором в конце 2016 года эмпирическое исследование в форме детального опроса 30 компаний в логистической отрасли также доказало влияние пяти сил на «цикл сорсинга».

6. Установлены закономерности и тенденции развития процессов сорсинга, формирующих стратегические преимущества различных объектов экономики, выявленные на основе исследования предпринимательской активности по поиску наиболее эффективных решений о способе производства продукта или оказания услуги, что позволило подтвердить цикличность процессов сорсинга в функционировании как отдельных компаний, отраслевых рынков, так и экономики в целом.

В частности, подтвердилось, что «цикл сорсинга» имеет место во всех исследованных областях, причём в некоторых – довольно широко распространён. Именно динамический сорсинг, а не статичное и неизменное решение «make» или «buy» лежат в основе сорсинговых процессов.

В нефтегазовой отрасли (в частности, перевозки и нефтесервисные услуги) и электроэнергетике (инжиниринг, техническое обслуживание и ремонты) «цикл сорсинга» получил наибольшее развитие. Однако он присутствует и в логистике, причём порой в довольно интересных формах (например, UCL Холдинг, который из инсорсингового подразделения НЛМК вырос в крупнейшую частную логистическую компанию в России). Многочисленные примеры цикла сорсинга найдены в традиционно аутсорсинговых областях, таких как информационные технологии (ИТ) и

консалтинг. Например, инсорсинговые компании крупных холдингов занимают около 10% всего ИТ-рынка в России.

С учетом постоянных динамических изменений ситуации на отраслевых рынках и экономике в целом, любой другой подход к сорсингу был бы неадекватным. Фирмам необходимо постоянно адаптироваться к изменениям и адаптировать сорсинговую модель, которая определяет набор производственных и сервисных активов внутри «границ фирмы» или за ее пределами для достижения стратегических преимуществ.

7. Доказаны возможность и эффективность применения матричного подхода к исследованию процессов аутсорсинга в отраслевых сегментах экономики, который позволяет не только исследовать процессы аутсорсинга с точки зрения как заказчиков, так и провайдеров, но и позволяет сформировать метод определения неисследованных областей («ниш») сорсинга.

Исследование отраслей экономики, которые традиционно являются заказчиками работ и услуг, дало понимание процессов зарождения, становления и развития сорсинга, когда отдельные бизнес-процессы вначале выводились из периметра «границ фирмы» компаний, а затем формировали рынок аутсорсинговых услуг.

Одновременно анализ отраслей, в которых предпринимательские организации традиционно являются поставщиками аутсорсинговых услуг, дал видение перспектив рынка со стороны аутсорсинг-провайдеров.

Исследование так называемого «аутсорсинга внутри аутсорсинга» (когда аутсорсеры также передают часть работ сторонним исполнителям), а также «аутсорсинга от обратного» (ухода предпринимателей от аутсорсинговой услуги в пользу вертикальной интеграции и «границ фирмы» в отраслях, где она широко развита) позволили полнее понять значение таких факторов, как доверие или уровень экономического развития.

Матричный подход дал понимание принципа «матрешки» в сорсинге, что является важным научным наблюдением в практике сорсинговых отношений.

8. Разработана методика оценки эффективности конкретных сорсинговых решений. Она основана на выявлении и экономической оценке формируемых в результате сорсинга стратегических преимуществ на различных сегментах конкурентных рынков и доказанном на основе эмпирических исследований фактом, что оценка эффективности сорсинга может быть выполнена только для конкретных бизнес процессов, а не для деятельность экономических объектов в целом.

В ходе разработки научно-обоснованной и практико-ориентированной методической модели оценки эффективности аутсорсинга было определено, что только на основе использования или не использования аутсорсинга невозможно и ошибочно делать вывод о результативности работы компании. Было доказано, что решение о сорсинге необходимо принимать отдельно по каждому процессу (функции) цепочки создания стоимости. Также отдельно по каждому процессу необходимо проводить оценку экономической эффективности таких решений.

Модель «пяти сил сорсинга» в этом случае показала свою эффективность не только как методологическая концепция, но и как практический инструмент оценки и анализа. Последовательное рассмотрение передаваемого или возвращаемого процесса через призму каждого фактора, а также оценка рисков и разработка способов их минимизации позволяет принять взвешенное решение и оценить эффективность сорсинговой опции в отношении той или иной функции.

Разработанная методика оценки эффективности сорсинга может быть использована и используется в крупнейших международных консалтинговых компаниях в повседневной работе.

9. На основе значимых эмпирических исследований, включающих оценку корреляции между уровнем использования компаниями аутсорсинга и успешностью их деятельности, и установления взаимосвязи с уровнем экономического развития выявлены ранее неидентифицируемые факторы, оказывающие влияние на процессы сорсинга, что позволило обосновать

потребность в развитии методологии формирования стратегических преимуществ на основе сорсинга.

Стратегические преимущества на основе сорсинга могут быть сформированы как на основе использования методики оценки сорсинговых решений, предложенной выше, так и на основании правильного понимания сил (факторов), которые влияют на сорсинговые решения. Предложенная интуитивно понятная модель позволяет упростить понимание таких сил менеджментом фирм, а также обеспечить их эффективное использование при стратегическом планировании бизнеса.

10. Установлено, что самостоятельно компаниям зачастую бывает сложно оценить и принять решение о сорсинге. В этом им может помочь и помогает консалтинг, который сам является направлением аутсорсинга. В ходе его изучения были выявлены причины, по которым его использование для всестороннего анализа аутсорсингового решения является ценным. Подробно рассмотрена роль консалтинга в формировании доверия в управленческих решениях.

В этой связи были обоснованы необходимость и потребность увеличения доли консалтинговых услуг при принятии решений о сорсинге. Увеличение роли консультантов обосновано более эффективным использованием ими следующих факторов из предложенной модели «пяти сил» – информационным посредничеством, исправляющим информационную асимметрию, и более низкими транзакционными издержками, что позволило обосновать необходимость дополнения известных ранее регламентов принятия решения о сорсинге участием консультанта. Кроме того, совет консультанта, имеющего сильную репутацию, зачастую обладает «ореолом» доверия, упрощающим принятие той или иной стратегической опции менеджментом фирмы.

11. На основе разработанных методологических положений доказано, что для наиболее эффективного исследования процессов сорсинга целесообразно формирование представлений о хозяйствующих субъектах и их

взаимодействия в рамках теории экосистем, что позволило предложить более эффективный метод достижения стратегических преимуществ на основе сорсинга как для отдельных компаний, так и для отраслевых рынков.

В условиях современных экономических отношений для создания продуктов или оказания услуг необходима тесная кооперация десятков фирм, находящихся не только в различных отраслях, но и, зачастую, в различных странах. Вертикальная интеграция здесь не может быть ни эффективным, ни сколько-нибудь реализуемым на практике решением. В такой ситуации оптимальным является взаимодействие в рамках «экосистем», где конкуренты меняются местами с комплементаторами, а поставщики (аутсорсеры) рассматриваются в одной «связке» с клиентами фирмы. Именно такое понимание является наиболее адекватным с точки зрения современного прочтения теории конкурентных преимуществ.

На ряде исследованных отраслевых рынков такие экосистемы начинают складываться. Речь идет о нефтегазовом рынке и нефтесервисных услугах, рынке информационных технологий, логистики. Усиление отношений соперничества-сотрудничества и «здоровье» «экосистем» станут залогом успешного развития российской экономики на обозримую перспективу.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авен, П. «Люди не верят в честные правила игры» : интервью / П. Авен // Harvard Business Review Russia. – 2017. – № 6–7. – С. 40–47. – 6 июня.

2. Агеева, О. Число ИП в России впервые превысило количество компаний / О. Агеева // РБК Газета. – 2019. – 08 апреля. – Режим доступа: https://www.rbc.ru/economics/08/04/2019/5ca74ba89a79470e7084cdcf?utm_source=application

3. Айрапетян В. В параллельном мире : материалы круглого стола по логистике. Конференция газеты / В. Айрапетян // Ведомости – 2015. – 29 апреля.

4. Аксенов, Е. Аутсорсинг. 10 заповедей и 21 инструмент / Е. Аксенов, И. Альтшулер. – СПб. : Питер, 2009. – 464 с.

5. Алексеева, Т. В. XXI век: фундаментальная наука и технологии : материалы XI международной научно-практическойконференции / Т. В. Алексеева, М. И. Морозов // Облачный ИТ-Аутсорсинг – IAAS, роль системного администратора (23–24 января 2017, North Charleston). – North Charleston : CreateSpace, 2017. – С. 145–149.

6. Алябьев, А. Точка зрения: Идеальный шторм поглощения Торговые сети развивают собственную логистику. Для ритейлеров сложились идеальные условия для аренды или покупки склада / А. Алябьев // Ведомости. – 2015. – 25 октября.

7. Анастасьева, М. Мегаоблака проникают в бизнес / М. Анастасьева // Информационные технологии (Тематическое приложение к газете Коммерсантъ). – 2016. – 01 декабря.

8. Ассоциация независимых директоров. Презентация представителя компаниии Youbrand на семинаре Ассоциации независимых директоров в PricewaterhouseCoopers «О факторах назначения глав компаний и независимых директоров» (14 февраля 2016, Москва). – М. , 2016.

9. Аникин, Б. А. Аутсорсинг и Аутстаффинг: Высокие технологии менеджмента / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 332 р.

10. АО «Теплосеть Санкт-Петербурга» [Электронный ресурс] // ПАО «ТГК-1», Энергия Северо-Запада. – 2017. – 1 января – 2 марта. – Режим доступа: http://www.tgc1.ru/production/complex/teploset/

11. Аптекарь, П. Можно ли победить коррупцию цифрой / П. Аптекарь, И. Просветов // Ведомости. – 2018. – 6 марта.

12. Банзекуливахо, Ж. М. Место и роль аутсорсинга в управлении цепями поставок // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D: Экономические и юридические науки. – 2013. № 13. – С. 52-56.

13. Барсуков, Ю. Газ рассеивается над Атлантикой. Эксперты сомневаются в перспективах СПГ из США / Ю. Барсуков // Коммерсантъ. – 2017. – 4 апреля.

14. Барсуков, Ю. Из Казахстана с транзитом / Ю. Барсуков // Коммерсантъ. – 2017. – 10 января.

15. Барсуков, Ю. Правила игры в стратегию без контрактов / Ю. Барсуков // Коммерсантъ. – 2016. – 07 июня.

16. Борисяк, Д. Клиенты банков нервничают после краха «Югры» Д. Борисяк // Ведомости. – 2017. – 07 августа.

17. Буранов, И. Деньги на ветерок / И. Буранов // Коммерсантъ. –2016. – 01 августа.

18. Буянов, Д. А. Теории транзакционных издержек и комплиментраных активов как теоретические платформы построения ИТ-Аутсорсинга / Д. А. Буянов // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2014. – Т. 2. – С. 985–1002.

19. Быковский, А. Евразия готовит альтернативу Суэцкому каналу А. Быковский // Коммерсантъ. – 2016. – 8 декабря.

20. В режиме самосохранения : 18-й Ежегодный опрос руководителей крупнейших компаний мира : российский выпуск [Электронный ресурс] //

PWC. – 2015. – 22 января. – 26 с. – Режим доступа: http://www.pwc.ru/ru/press-releases/2015/18_ceo_survey.html

21. Валовой внутренний продукт, годовые данные [Электронный ресурс] / Росстат // Федеральная служба государственной статистики. – 2016. – 4 апреля. – Режим доступа: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/vvp/vvp-god/tab1.htm

22. Веденеева, А. Греческие стрелки перевели на Италию / А. Веденеева // Коммерсантъ. – 2016. – 7 июля.

23. Веденеева, А. Группа «Дело» купила Global Ports. «Н-Транс» вышел из портового холдинга / А. Веденеева // Коммерсантъ. – 2017. – 20 декабря.

24. Веденеева, А. Железнодорожный узел развяжет частный инвестор / А. Веденеева // Коммерсантъ. – 2017. – 11 января.

25. Веденеева, А. Железные дороги выходят из ремонта / А. Веденеева, Н. Скорлыгина // Коммерсантъ. – 2016. – 23 июня.

26. Веденеева, А. Ретро под откос: Старые локомотивы могут запретить с августа / А. Веденеева, Н. Скорлыгина // Коммерсантъ. – 2016. – 10 июня.

27. Веденеева, А. Россия и Казахстан сложат контейнеры в Домодедово / А. Веденеева // Коммерсантъ. – 2016. – 6 октября.

28. Веденеева, А. ФГК собирает деньги на «УВЗ-Логистик» / А. Веденеева, Н. Скорлыгина // Коммерсантъ. – 2016. – 5 июля.

29. Воложанин, В.В. Сущность консалтинга и его специфика в сфере услуг / В. В. Воложанин, О. А. Воложанина // Вестник ЮУрГУ, Серия «Экономика и менеджмент». – 2013. – С. 103-106.

30. Волков, В. В. Оценка эффективности деятельности предприятий нефтегазовой отрасли / В. В. Волков, Е. В. Мельникова // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – Т. 3. – С. 310–311.

31. Волков, М. Логистика в России: новые пути раскрытия потенциала. 17.04.2014 / М. Волков и др. – М. : The Boston Consulting Group, 2014. – 40 с.

32. Воробьёв, А. «Совкомфлот» нашёл танкеры в Нью-Йорке. Компания купила девять судов ледового класса за $215 млн / А. Воробьёв. – Ведомости. – 2016. – 17 июля.

33. Габуев, А. Пересопряжение от успехов / А. Габуев // Ведомости. – 2016. – 15 июня.

34. Гайдар, Е. Т., и др. Экономика переходного периода. Очерки экономической политики посткоммунистической России. 1998–2002 / Е. Т. Гайдар, В. А. Мау, И. Л. Лопатников, С. Г. Синельников-Мурылев, А. В. Улюкаев, Н. Г. Главацкая – М. : Дело, 2003. – 832 с.

35. Гайдар, Е.Т. и др. Экономика переходного периода. Очерки экономической политики посткоммунистической России. 1991–1997 / Е. Т. Гайдар, В. А. Мау С. Г. Синельников-Мурылев, А. В. Улюкаев, Н. Г. Главацкая, И. Л. Лопатников, С. Баткибеков, С. Дробышевский, О. Изряднова, П. Кадочников, И. Трунин, О. Луговой, М. Домбровский, Г. Мальгинов, А. Радыгин, А. Гонтмахер, Р. Энтов, Н. Шмелева, Ю. Симачев, Ю. Бобылев, С. Цухло, Е. Серова, И. Дежина, Н. Воловик, Н. Леонова, С. Приходько, И. Колосницын, А. Суринов, И. Рождественская, С. Шишкин, И. Стародубровская. – М. : Дело, 1998. – 832 с.

36. Галлямова, Ю. СДС вагоны сдал / Ю. Галлямова // Коммерсантъ. – 2015. – 17 июня.

37. Геологоразведка от А до Я. История компании [Электронный ресурс] // Геотек сейсморазведка: официальный сайт. – Режим доступа: http://gseis.ru/company/history/

38. Геращенко, Е. «Юлмарт» уступает площади / Е. Геращенко. – Коммерсантъ. – 2016. – 5 апреля.

39. Глобальный мониторинг предпринимательства. Россия 2016 : национальный отчёт / О. Р. Верховская и др.; «Высшая школа менеджмента»

СПбГУ. – СПб. : Санкт-Петербургский государственный университет, 2017. – 65 с.

40. Годовой отчёт «Сургутнефтегаз» за 2015 год / Сургутнефтегаз. – Сургут , 2016. – 116 с.

41. Годовой отчёт ГПН 2015 / ГПН. – М. : Газпром Нефть, 2016. – 257 с.

42. Годовой отчёт ОАО «РАО ЕЭС России» за 2004 год год : утверждён Советом директоров РАО «ЕЭС России» 27.05.2007; вынесен на утверждение Годового общего собрания акционеров ОАО РАО «ЕЭС России» 29.06.2005. – М. : ОАО «РАО ЕЭС России», 2005. – 128 с.

43. Годовой отчёт ОАО «РАО ЕЭС России» за 2005 год : утверждён Советом директоров РАО «ЕЭС России» 26.05.2006; вынесен на утверждение Годового общего собрания акционеров ОАО РАО «ЕЭС России» 28.06.2006. – М. : ОАО «РАО ЕЭС России», 2006. – 147 с.

44. Годовой отчёт ОАО «РАО ЕЭС России» за 2006 год : утверждён Советом директоров РАО «ЕЭС России» 25.05.2007; вынесен на утверждение Годового общего собрания акционеров ОАО РАО «ЕЭС России» 26.06.2007. – М. : ОАО «РАО ЕЭС России», 2007. – 196 с.

45. Годовой отчёт ОАО «РАО ЕЭС России» за 2007 год : утверждён Советом директоров РАО «ЕЭС России» 26.05.2008; вынесен на утверждение Годового общего собрания акционеров ОАО РАО «ЕЭС России» 28.06.2006. – М. : ОАО «РАО ЕЭС России», 2008. – 147 с.

46. Годовой отчёт ПАО РЖД за 2014 год [Электронный ресурс] // М. : ПАО «РЖД», 2015. – 131 с. – Режим доступа: http://ar2014.rzd.ru/ru/

47. Годовой отчёт Федеральной Сетевой Компании Единой Энергетической Системы за 2007 год / ФСК ЕЭС. – М. : ОАО «ФСК ЕЭС», 2008. – 170 с.

48. Годовой отчёт Федеральной Сетевой Компании Единой Энергетической Системы за 2008 год / ФСК ЕЭС. – М. : ОАО «ФСК ЕЭС», 2009. – 170 с.

49. Гордеев, А. Российская розница закончила десятилетие бурного роста / А. Гордеев // Ведомости. – 2016. – 30 июня.

50. Горина, Г. А. Особенности законодательного регулирования контролируемых сделок в России / Г. А. Горина, П. С. Пробин // Горизонты экономики. – 2015. – Т. 5. – С. 66–69.

51. Государственное управление и закон : доклад о мировом развитии 2017 / Международный банк реконструкции и развития; Всемирный банк. – Washington : Всемирный банк, 2017. – 42 с.

52. Грибанов, Ю.И. Услуги на расстоянии. Риски и проблемы внедрения ИТ-аутсорсинга на предприятиях промышленности / Ю. И. Грибанов // Креативная экономика. – 2013. –№ 2 (74). – С. 77–82.

53. Дальше вместе с новой энергетикой : годовой отчёт Федеральной Сетевой Компании Единой Энергетической Системы за 2009 год / ФСК ЕЭС. – М. : ОАО «ФСК ЕЭС», 2010. – 320 с.

54. Дементьева, Т. А. Аутсорсинг как средство повышения конкурентоспособности малых и средних предприятий / Т. А. Дементьева // Стратегия и механизмы регулирования промышленного развития. – Киев. 2011. № 3. – С. 104-112.

55. Джумайло, А. «Русал» причаливает к Ванино / А. Джумайло // Коммерсантъ. – 2017. – 18 января.

56. Джумайло, А. Широкоугольные перспективы. К чему приведет резкий рост цен на уголь / А. Джумайло // Коммерсантъ. – 2016. – 2 декабря.

57. Динамика грузоперевозок в России : Бюллетень социально-экономического кризиса в России [Электронный ресурс]. – Вып. 8. – М. : Аналитический центр при Правительстве РФ, 2015. – 23 с. – Режим доступа: http://ac.gov.ru

58. Дугина, Е. Strategy in practice : курс лекций на программе MBAKingston Business School / Е. Дугина. – М. , 2009. – 36 с.

59. Дука, О. Назад в будущее / О. Дука // Нефтегазовый сервис. Тематическое приложениие к газете Коммерсантъ. – 2015. – Т. 191. – 21 октября.

60. Дуленкова, А. В X5 въедут на «КамАЗе» / А. Дуленкова. – Коммерсантъ. – 2016. – 17 июня.

61. Дуленкова, А. X5 выпрямляет импорт / А. Дуленкова // Коммерсантъ. –2016. – 21 сентября.

62. Дятел, Т. «Ресурс удешевления энергии фактически исчерпан» : Президент «Русэнергосбыта» Михаил Андронов о клиентах, надбавках и реформе рынка / Т. Дятел // Коммерсантъ. – 2017. – 22 марта.

63. Дятел, Т. На дороге в Крым снижают напряжение / Т. Дятел // Коммерсантъ. –2017. – 20 марта.

64. Дятел, Т. Немцы станут поставщиками подмосковного правительства / Т. Дятел // Коммерсантъ. – 2016. – 18 июля.

65. Едовина, Т. Производители продолжают возвращаться в США / Т. Едовина // Коммерсантъ. – 2014. – 23 октября. – С. 2.

66. Жуков, А. Сложности перевода : Иитервью Алексея Жукова, директора по маркетингу компании SPSR-Express / А. Жуков // Логистика. Тематическое приложение к газете «Коммерсантъ». – 2014. – Т. 193. – 23 октября.

67. Заседание Государственного совета по вопросу развития конкуренции / Под председательством Президента Российской Федерации В. В. Путина : стенографический отчёт [Электронный ресурс]. – Москва, Кремль. 05.04.2018. – Режим доступа: http://kremlin.ru/events/president/news/57205

68. Зарубежные проекты / Газпром // Газпром в вопросах и ответах. – М. : Газпром, 2013. – С. 61–74.

69. Зенкова, Л. П. Лидирующие индикаторы экономических циклов в развитых странах и трансформационных экономиках: сравнительный анализ / Л. П. Зенкова // Проблемы управления. – 2014. Номер 3. – С. 29-37.

70. Зиброва, А. Fesco может продать свой пакет «Трансконтейнера» / А. Зиброва // Ведомости. – 2016. – 14 июня.

71. Зорина, О. О. Эволюция взглядов на содержание и формы сетевого взаимодействия фирм / О. О. Зорина // Вестник Челябинского государственного университета. Серия «Экономические науки». – 2016. – № 14 (396). – Вып. 55. – С. 109–120.

72. Игонина, Л.Л. Теории экономических циклов и современные финансовые кризисы / Л.Л. Игонина // Бюллетень международного нобелевского экономического форума. – 2012 №1 (5) Том 1. – С. 200-208.

73. Ильин, М.В. Экономические циклы и их регулирование в национальной экономике Российской Федерации : дис. … к-та экон. наук / Ильин Максим Вадимович. – М. : Государственный книверситет управления, 2010. – 245 с.

74. Инютин, В. В аутсорсинге усмотрели растрату / В. Инютин // Коммерсантъ. – 2016. – 22 ноября.

75. ИТ-аутсорсинг (рынок России) [Электронный ресурс] // TAdviser. – 2017. – 13 января – 4 февраля. – Режим доступа: http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:ИТ-аутсорсинг_(рынок_России)

76. Ищенко, Н. Крупнейшие продовольственные сети существенно нарастили долю рынка / Н. Ищенко // Ведомости. – 2015. – 24 декабря.

77. Ищенко, Н. Смоленский суд обязал IKEA заплатить 0,5 млрд рублей бизнесмену Пономарёву / Н. Ищенко // Ведомости. – 2016. – 30 августа.

78. Кадочников, П. А. Экономический пояс Евразийской интеграции: доклад о путях реализации проекта сопряжения интеграции Евразийского экономического союза и Экономического пояса «Шёлкового пути» / П. А. Кадочников, В. Ю. Саламатов, А. Н. Спартак. – М. : ITI, 2016. – 186 с.

79. Казанцева, Л. С. Особенности эффективного применения аутсорсинга на железнодорожном транспорте : автореф. дис. … канд. экон.

наук / Людмила Сергеевна Казанцева. – Хабаровск : Дальневосточный государственный университет путей сообщения, 2011. – 190 с.

80. Как извлечь выгоду из трансформации традиционных цепочек создания стоимости: Технологии и инновации в эпоху трансформации энергетического сектора : отчёт. – Dusseldorf : PricewaterhouseCoopers, 2016. – 39 с.

81. Календжян, С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний : дис. … д-ра экон. наук / Сергей Оганович Календжян. – М. : Академия нардного хозяйства при Правительстве РФ, 2003. – 24 с.

82. Календжян, С. О. Система эффективного управления. Мотивация и развитие персонала / С. Календжян, Г. Борш. – М. : ИД РАНХиГС «Дело», 2013. – 112 с.

83. Календжян, С. О. Система эффективного управления. Организационная функция менеджмента / С. Календжян, Г. Борш. – М. : ИД РАНХиГС «Дело», 2012. – 101 с.

84. Календжян, С. О. Система эффективного управления. Теория и приктика применения делегирования полномочий и ответственности / С. Календжян, Г. Беме. – М. : ИД РАНХиГС «Дело», 2015. – 123 с.

85. Календжян, С.О. Не сможешь сам, возьми партнера. Аутсорисng для развития предпринимательства / С. О. Календжян // Российское предпринимательство. – Москва. 2003. № 6. С. 102-106.

86. Капелюшников, Р. И. Экономические очерки: Методология, институты, человеческий капитал / Р. И. Капелюшников. – М. : Издательский дом Высшей школы экономики, 2016. – 570 с.

87. Карнаух, М. Выход на рубеж / М. Карнаух // Логистика. Тематическое приложение к газете «Коммерсантъ». – 2013. – Т. 62. – 10 апреля.

88. Карнаух, М. Логистика для кросс-бордера / М. Карнаух // Логистика. Тематическое приложение к газете «Коммерсантъ». – 2016. – Т. 67. – 19 апреля.

89. Кичатов, А. Кризис «выведет» логистику на аутсорсинг [Электронный ресурс] / А. Кичатов // Logistics.ru. – 2016. – 28 июня. – Режим доступа: http://www.logistics.ru/scm/news/krizis-vyvedet-logistiku-na-autsorsing

90. Козлов, Д. Каспийский консорциум увеличит прокачку / Д. Козлов // Коммерсантъ. – 2016. – 16 сентября.

91. Колесникова, Г. А. Становление и развитие управленческого консалтинга в России / Г. А. Колесникова // Молодежь и наука : сб. материалов IX Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых учёных с международным участием, посвященной 385-летию со дня основания г. Красноярска [Электронный ресурс]. – Красноярск : Сибирский федеральный ун-т; Уфимский государственный авиационный технический университет, 2013. – Режим доступа: http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2013/section013.html

92. Коломыченко, М. В «Техносерве» повысилась облачность / М. Коломыченко // Коммерсантъ. – 2016. – 09 ноября.

93. Коломыченко, М. Операция «частные руки». ФСО привлечёт компании для развития RSNet / М. Коломыченко // Коммерсантъ. – 2016. – 23 июня.

94. Коломыченко, М. X5 Retail Group найдет дальнобойщиков через интернет / М. Коломыченко, В. Новый // Коммерсантъ. – 2016. – 17 октября.

95. Компания «Транснефть» [Электронный ресурс] // Транснефть: официальный сайт. – Режим доступа: https://www.transneft.ru/about/

96. Костырев, А. «Росагромаркет» возьмёт оптом / А. Костырев, Х. Аминов // Коммерсантъ. – 2016. – 15 июня.

97. Костырев, А. ОЗК залезает в зерновозы / А. Костырев // Коммерсантъ. – 2016. – 28 марта.

98. Котляров, И. Д. Аутсорсинг и различные формы межфирменной кооперации: анализ отличий // Бухучет в строительных организациях. – 2011. – N 1. – С. 39–43.

99. Котляров, И. Д. Алгоритм принятия решения об аутсорсинге в нефтегазовой отрасли // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2010. – N 10. – С. 33–38.

100. Краснушкина, Н. Глобализация требует перераспределения власти. В ОЭСР предлагают федерациям сделать регионы богатыми и ответственными / Н. Краснушкина // Коммерсантъ. – 2018. – 6 марта.

101. Кривошапко, А. Как измерить государство – 2 / А. Кривошапко, М. Вестман // Ведомости. – 2018. – 14 ноября.

102. Крупнейшие ИТ-инсорсинговые компании в России [Электронный ресурс] // TAdviser. – 2017. – 10 марта – 10 июня. – Режим доступа: http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Крупнейшие_ИТ-инсорсинговые_компании_в_России

103. Кудрин, А. Л. Об уровне доверия в других странах и в России в 2016–2017 годах: лекция в рамках конкурса «Лидеры России» / А. Л. Кудрин. – Сочи , 2018.

104. Кузнецов, Ю. А. Математическое моделирование экономических циклов: факты, концепции, результаты / Ю. А. Кузнецов // Математический анализ: теория и практика. – Москва: 17 (224), 2011. – С. 50-61.

105. Кузнецова, Е. «Победа» «Аэрофлота» над «Россией». НИУ ВШЭ критикует бизнес-модель группы / Е. Кузнецова, А. Веденеева // Коммерсантъ. – 2016. – 16 июня.

106. Кузнецова, Е. Lufthansa улетела из Красноярска / Е. Кузнецова // Коммерсантъ. – 2016. – 20 сентября.

107. Кузнецова, Е. Керосин взлетает / Е. Кузнецова // Коммерсантъ. – 2017. – 17 мая.

108. Кузнецова, Е. Потери «Аэрофлота» шире Сибири / Е. Кузнецова // Коммерсантъ. – 2016. 28 июня.

109. Курбанов, А. Х. Аутсорсинг в системах публичного управления и менеджмента: методологические и концептуальные основы организации и развития : дис. … д-ра экон. наук : 08.00.05 / Артур Хусаинович. Курбанов. – Курск, 2012. – 354 с.

110. Курбанов, А. Х. Аутсорсинг: История, Методология, Практика / А. Х. Курбанов, В. А. Плотников. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 112 с.

111. Курбанов, А.Х. Типологизкция факторов, обуславливающих переход к аутсорсингу в нефтегазовой отрасли // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2012. N 8. – С. 12-16.

112. Лапшин, А. 20 крупнейших покупателей российской нефти: рейтинг Forbes [Электронный ресурс] / А. Лапшин, И. Мокроусова // Forbes Russia. – 2016. 19 апреля. – Режим доступа: http://www.forbes.ru/rating-photogallery/318157-20-krupneishikh-pokupatelei-rossiiskoi-nefti-reiting-forbes

113. Ломская, Т. Эксперты Кудрина нашли деньги на ускорение экономики / Т. Ломская, Е. Базанова, В. Петлевой, А. Воробьёв // Ведомости. – 2018. – 5 февраля.

114. Ломская Т. Главный экономист ЕБРР: «Россия более коррумпирована, чем можно ожидать» / Ломская Т., Товкайло М. // Ведомости – 2019. – 08 января.

115. Лотаков, И. А. Кризис доверия. Технологическая революция меняет само это понятие. / И. А. Лотаков // Forbes Russia. –2017. –13 декабря.

116. Лощинин, Д. Нет шансов сделать продукт лучше, чем Oracle, Microsoft или SAP : Гендиректор Luxoft Дмитрий Лощинин о развитии технологий в России и импортозамещении / Д. Лощинин // Коммерсантъ. – 2016. – 3 июня.

117. Магнит сегодня [Электронный ресурс] // Магнит : официальный сайт. – 2016. – 11 июля. – Режим доступа: http://magnit-info.ru/about/today/

118. Малая распределённая энергетика : технологическкая платформа : информационные материалы / РФТИ. – М. : Российский фонд технологического развития, 2012. – 13 с.

119. Медяник, М. Особый вид деятельности / М. Медяник // Северная магистраль. – 2014. – 25 ноября.

120. Михайлов, А. Партнер или компаньон / А. Михайлов // Логистика. Тематическое приложение к газете «Коммерсантъ». – 2014. – Т. 56. – 3 апреля.

121. Многополярная энергия : годовой отчёт «Газпром» за 2015 год / Газпром. – М. : ПАО «Газпром», 2016. – 250 с.

122. Моисеев, И. Исследование РБК: крупнейшие налогоплательщики России / И. Моисеев, И. Ткачёв // РБК Газета. – 2017. – 15 августа. – Режим доступа: https://www.rbc.ru/special/economics/15/08/2017/597724fd9a794714c9ac187c

123. Моисеева, Н. К. Аутсорсинг в развитии делового партнерства / Н. К. Моисеева, О. Н. Малютина, И. А. Москвина. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 234 с.

124. Мордюшенко, О. «Роснефть» возьмёт науку под контроль / О. Мордюшенко // Коммерсантъ. – 2017. – 6 апреля.

125. Мордюшенко, О. Лукойл протестирует цену Litasco. Компания может провести размещение акций трейдера / О. Мордюшенко // Коммерсантъ. – 2017. 11 октября.

126. Мордюшенко, О. Трубнее, чем казалось / О. Мордюшенко // Коммерсантъ. – 2017. – 20 июня.

127. Море возможностей : годовой отчет за 2015 год / Лукойл. – Москва : ПАО НК «ЛУКОЙЛ», 2016. –168 с.

128. Мухаметшина, Е. ВЦИОМ не стал публиковать результаты опроса о «Профсоюзе Навального». / Е. Мухаметшина // Ведомости. – 2019. – 05 марта.

129. Кривошапко, А. Как измерить государство – 2 / А. Кривошапко, М. Вестман // Ведомости. – 2018. – 14 ноября.

130. На пути изменений : годовой отчёт ОАО «РЖД» за 2015 год [Электронный ресурс] // РЖД. – 2016. – 10 декабря. – Режим доступа: http://ar2015.rzd.ru/ru/

131. Нефтехимия в России: выбор вектора развития : отчёт [Электронный ресурс]. – М. : EY Oil & Gas (EY Нефть и газ), 2015. – Режим доступа: http://www.ey.com/ru/ru/industries/oil---gas/ey-petrochemical-industry-in-russia-survey-overview

132. Никулин, Е. В. и др. Значение развития транспортного аутсорсинга в России / Е. В. Никулин, О. А. Стародубцева // Производственный менеджмент: теория, методология, практика. – 2015. 2. – С. 71-76.

133. Новая приватизация: семь бед – один ответ? [Электронный ресурс] // Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ). – 2016. – Вып. 3094. – 27 апреля. – Режим доступа: http://old2.wciom.ru/index.php?id=459&uid=115674

134. Ночевка, Ф. Добывающие компании хотят торговать излишками инвентаря онлайн / Ф. Ночевка // Коммерсантъ. – 2016. – 22 марта.

135. О компании «РусГидро» [Электронный ресурс] / РусГидро // ПАО «РусГидро» : официальный сайт. – 2017. – 31 декабря. – Режим доступа: http://www.rushydro.ru/company/

136. О нормативе стоимости одного квадратного метра общей площади жилого помещения по Российской Федерации на первое полугодие 2017 года и показателях средней рыночной стоимости одного квадратного метра общей площади жилого помещения по субъектам РФ на I квартал 2017 года : приказ Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации от 22 декабря 2016. № 1003/пр г. Москва. – М., 2016.

137. О Стратегии развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года : распоряжение Председателя Правительства Российской Федерации от 30. 03. 2011 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://doc.rzd.ru/doc/public/ru?STRUCTURE_ID=704&layer_id=5104&id=3997#5454

138. Российский рынок транспортно-логистических услуг 2017 : отчёт. – М. : РБК. Исследование рынков, 2017. – 379 с.

139. Объём рынка клининга в России составил по итогам 2014 г. около 70 млрд. рублей [Электронный ресурс] // РБК Газета. – 2015. 08 июня. – Режим доступа: http://marketing.rbc.ru/news_research/08/06/2015/562949995511106.shtml

140. Основные результаты функционирования объектов электроэнергетики в 2015 году : задачи на среднесрочную перспективу / Е. П. Грабчак и др.; под ред. заместителя Министра энергетики Российской Федерации А. В. Черезова. – М. : Министерство энергетики Российской Федерации, 2016. – 28 с.

141. Открытое Акционерное Общество «Российские железные дороги». Консолидированная финансовая отчётность по состоянию на 31 декабря 2015 год и за год, закончившийся на указанную дату [Электронный ресурс]. – М. : РЖД, 2016. – 101 с. – Режим доступа: http://ir.rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE_ID=31

142. Отраслевая специфика проектов ИТ-аутсорсинга [Электронный ресурс] // TAdviser. – 2015. – 10 сентября. – Режим доступа: http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Отраслевая_специфика_проектов_ИТ-аутсорсинга

143. Панченко, А. Модель встанет на рельсы. Правительство решило продлить реформу железнодорожного транспорта / А. Панченко // Коммерсантъ. – 2011. – 14 января.

144. Перепелица, О. От Транссиба к Евразийскому коридору / О. Перепелица // Отечественные записки. – 2013 . – Т. 3(54). – С. 206–216.

145. Песчинский, И. «Росэнергоатом» купит своего подрядчика / И. Песчинский // Ведомости. – 2017. – 23 августа.

146. Песчинский, И. «Росэнергоатом» сократит 10% персонала атомных станций / И. Песчинский // Ведомости. – 2016. – 2 декабря.

147. Песчинский, И.«Сибур» покупает Тобольскую ТЭЦ у «Фортума» / И. Песчинский, А.Фадеева // Ведомости. – 2016. – 28 января.

148. Петлевой, В. «Роснефть» заказала на «Звезде» еще пять танкеров / В. Петлевой // Ведомости. – 2017. – 26 сентября.

149. Петлевой, В. «Роснефть» потратит сотни миллиардов на трубы / В. Петлевой // Ведомости. – 2017. – 24 мая.

150. Петлевой, В.. Почему не надо душить спекулянтов. / В. Петлевой // Ведомости. – 2018. – 23 ноября.

151. Питтман, Р. Железнодорожные реформы на постсоветском пространстве: небыстрый прогресс / Р. Питтман [Электронный ресурс] // Отечественные записки. – 2013. – Режим доступа: http://magazines.russ.ru/oz/2013/3/11p.html

152. Пичугина, О. Логистический аутсорсинг: быть или не быть? Экспертное мнение / О. Пичугина [Электронный ресурс] // Умный логист. – 2011. – 2 сентября. – Режим доступа: http://www.umniylogist.ru/articles/autsorsing.html

153. Показатели деятельности кредитных организаций [Электронный ресурс] / ЦБ РФ // Центральный банк России. – 2016–2017. – Режим доступа: https://www.cbr.ru/statistics/?PrtId=pdko_sub

154. Полупенко, А. В. Применение экономических циклов в механизме ИТ-аутсорсинга / А. В. Полупенко // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. – 2010. – № 1. – С. 74–78.

155. Портер, М. Конкурентоспособность на распутье: направления развития российской экономики : отчёт / По заказу Агентства стратегических инициатив / М. Портер, К. Кетелс. – М., 2007. –114 с.

156. Потанин обещал ЛЭП [Электронный ресурс] / ФСК // ПАО «ФСК ЕЭС». – 2014. – 31 октября. – Режим доступа: http://www.fsk-ees.ru/press_center/media_on_fnc/?ELEMENT_ID=155224

157. Прогноз рынка облачных услуг в России в 2015–2020 годах : отчет / SAP. – М. , 2016. – 76 р.

158. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2024 года / Минитерство экономического развития

РФ. – Москва. – 2018. Режим доступа : http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/60223a2f-38c5-4685-96f4-6c6476ea3593/prognoz24svod.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=60223a2f-38c5-4685-96f4-6c6476ea3593

159. Просветов, И. Когда государства слишком много / И. Просветов // Ведомости. – 2018. – 16 февраля.

160. Прохорова, Е. А. Разработка моделей сорсинга информационно-технологических процессов организации / Е. А. Прохорова // Прикладная математика. – Москва. - № 4 (40) 2012. С. 5-15.

161. Проценко, О. Д. Логистика и управление цепями поставок – взгляд в будущее. Макроэкономический аспект / О. Д. Проценко, И. О. Проценко. – М. : ИД «Дело», 2012. – 191 с.

162. Пурим, Д. Доставка грузов в Арктику по сложности сравнима с доставкой в космос : интервью Председателя правления ПАО «Совфрахт» Д. Пурима / Д. Пурим // Коммерсантъ. – 2016. – 19 апреля.

163. Пурдехнад, Д. Новый этап в управленческом консалтинге / Пурдехнад Д. // Проблемы управления в социальных системах. – 2013. Т. 6. № 9. – С. 17-21.

164. Равинский, В. Химия с доставкой / В. Равинский // Коммерсантъ. – 2006. – 16 апреля.

165. Радыгин, А. Как измерить государство / А. Радыгин, А. Абрамов // Ведомости. – 2018. – 31 октября.

166. Развитие транспортной инфраструктуры в России в 2015 г. : отчёт [Электронный ресурс]. – М. : Национальное рейтинговое агентство, 2016. – Режим доступа: http://www.ra-national.ru/sites/default/files/analitic_article/Транспортная%20инфраструктура%202015.pdf

167. Распределённая энергетика России 2010–2015. Рынок газотурбинных энергоустановок для электростанций малой и средней мощности : отраслевой обзор / INFOline. – М. : INFOline, 2015. – 113 с.

168. Рейтинг 200 крупнейших частных компаний России 2018. Forbes, официальный сайт. – Режим доступа: https://www.forbes.ru/rating/367067-200-krupneyshih-rossiyskih-chastnyh-kompaniy-2018-reyting-forbes

169. Рожков, Р. Слияние с доставкой. DPD и SPSR Express объединяются / Р. Рожков // Коммерсантъ. – 2017. – 17 января.

170. «Роснефть» закрыла сделку по приобретению нефтесервисной компании «Таргин» [Электронный ресурс] / Таргин // Таргин. – 2017. – 15 января. – Режим доступа: http://targin.ru/press/news/rosneft-zakryla-sdelku-po-priobreteniyu-nefteservisnoy-kompanii- targin/

171. Российский аудит и консалтинг: итоги двадцатилетия : сборник аналитических материалов. – М. : Эксперт РА, 2016. – 256 с.

172. Российский рынок бурения скважин: текущее состояние и перспективы развития до 2020 года : отчёт / RPI. – М. : RPI, 2015. – 70 с.

173. Российский рынок нефтесервисных услуг. Аналитический обзор. – 5-е изд. – М. : РБК Research, 2014. – 214 с.

174. Российский статистический ежегодник 2015 : статистический сборник / Под ред. А. Е. Суринова; Росстат. – М. : Росстат, 2015. – 727 с.

175. Россия-онлайн. Догнать нельзя отстать : отчёт / Б. Банке, В. Бутенко, И. Котов и др. – М. : The Boston Consulting Group, 2016. – 53 с.

176. Рост без ускорения : 17-й Ежегодный опрос руководителей крупнейших компаний мира : российский выпуск [Электронный ресурс] // PWC. – 2014. – 22 января. – 23 с. –Режим доступа: http://www.pwc.ru/ru/press-releases/2014/ceo_survey_2014.html

177. Рудая, И. Л. Методология управления в экономических системах на основе аутсорсинга : автореф. дис. … д-а экон. наук: 08.00.05 / Ирина Львовна Рудая. – М. : Государственный ун-т управления, 2009. – 41 с.

178. Рымжанова, Ж. На вырост / Ж. Рымжанова // Логистика. Тематическое приложение к газете «Коммерсантъ». – 2013. – 10 апреля.

179. Салова, И. Морские перспективы ЛУКОЙЛа / И. Салова // Нефть и газ. Тематическое приложение к газете «Коммерсантъ». – 2016 . – № 96915. – 28 октября.

180. Самойленко, В. В. Бизнес-модели нефтесервисных услуг и эффективность нефтяных компаний / В. В. Самойленко // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2016. – № 4(132). – С. 87–93.

181. Сарычева, М. Не тот индекс / М. Сарычева // Коммерсантъ. – 2015. – 29 сентября.

182. Сафонов, И. Минобороны меняет склады на комплексы / И. Сафонов // Коммерсантъ – 2016. – 29 февраля.

183. Сверчков, П. Аутсорсинг логистических услуг 5 шагов на пути к выстраиванию успешного сотрудничества с 3PL : отчёт / П. Сверчков, В. Гаспарян. – М. : Delloite, 2013. – 12 с.

184. Сергеев, В.И. Управление цепями поставок / В.И. Сергеев. – М. : Издательство Юрайт, 2014. – 480 с.

185. Симонова, Т. Российский рынок перевозок нефтепродуктов: особенности и перспективы [Электронный ресурс] / Т. Симонова // РЖД-Партнер. Ру. – 2016. – 12 декабря. – Режим доступа: http://www.rzd-partner.ru/zhd-transport/interview/rossiyskiy-rynok-perevozok-nefteproduktov-osobennosti-i-perspektivy/

186. Синяев, В. В. Развитие коммерческой системы аутсорсинга в сфере строительных услуг : автореф. дис. … д-ра экон. наук : 08.00.02 / Василий Владимирович Синяев. – М. : Ин-т исслед. товародвижения и конъюнктуры оптового рынка, 2009. – 43 с.

187. Синяев, В. В. Современный аутсорсинг в сфере маркетинга финансов / В. В. Синяев // Управленческие науки в современном мире. – Москва. 2018. Т. 1. № 1. С. 70-73.

188. Скорлыгина, Н. Evraz готов сдать Находку / Н. Скорлыгина, А. Веденеева, А. Джумайло // Коммерсантъ. – 2016. – 28 ноября.

189. Скорлыгина, Н. FESCO ищет новую маржу / Н. Скорлыгина // Коммерсантъ. – 2016. – 29 апреля.

190. Скорлыгина, Н. Арабы высадятся в Тамани / Н. Скорлыгина // Коммерсантъ. – 2016. – 20 июня.

191. Скорлыгина, Н. Коридоры уперлись в дефицит бюджета. Средств на транспортные проекты в Приморье не нашлось / Н. Скорлыгина // Коммерсантъ. – 2016. – 23 мая.

192. Скорлыгина, Н. Рынок логистических услуг в России – пожалуй, наименее зрелый в Европе : глава GEFCO Люк Надаль об особенностях национальной логистики и работе в контуре ОАО РЖД / Н. Скорлыгина // Коммерсантъ. – 2015. – 6 мая.

193. Скорлыгина, Н. Торговля вагонами не потребует совета. ФАС продолжает борьбу за электронную площадку по предоставлению вагонов / Н. Скорлыгина // Коммерсантъ. – 2017. – 16 января.

194. Скорлыгина, Н. У Минэкономики и ОАО РЖД не клеится модель / Н. Скорлыгина, А. Веденеева // Коммерсантъ. – 2016. – 08 декабря.

195. Скорлыгина, Н. УВЗ соберет конкурентов в тележку: Компания меняет правила игры в вагоностроении / Н. Скорлыгина // Коммерсантъ. – 2017. – 17 октября.

196. Скорлыгина, Н. ФАС встречают в портах / Н. Скорлыгина // Коммерсантъ. – 2016. – 22 июня.

197. Сломан, Дж. Экономикс. Экспресс-курс / Дж. Сломан, М. Сатклифф. – 5-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 608 с.

198. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – М. : ЭКСМО, 2016. – 1056 с.

199. Смольякова, Т. Открыт закрытый порт Владивосток / Т. Смольякова // Российская газета. – 2015. – 14 июля.

200. Смородин, А. А. ИТ-Аутсорсинг в России, тенденции и перспективы / А. А. Смородин, В. А. Кузнецов // Вестник ВГУ. Серия «Экономика и управление». – 2012. –№ 2. – Т. 2. – С. 146–148.

201. Современная рыночная электроэнергетика Российской Федерации / К. В. Аксёнов и др. ; под общ. ред. О. Г. Баркина. – 2-е изд. – М. : АНО УЦ «Совет Рынка», 2015. – 395 с.

202. Соин, Д. Поверили в небо / Д. Соин // Логистика. Тематическое приложение к газете «Коммерсантъ». – 2013. – № 62. – 10 апреля.

203. Соин, Д. Транзит утекает с Украины / Д. Соин // Логистика. Тематическое приложение к газете «Коммерсантъ». – 2014. – Т. 56. – 3 апреля.

204. Соловьёва, Е. РЖД расширяет колею / Е. Соловьева // Логистика. Тематическое приложение к газете «Коммерсантъ». – 2015. – Т. 60. – 7 апреля.

205. Стабильность. Технологии. Развитие : Годовой отчёт 2015 / Роснефть. – М. : НК Роснефть, 2016. – 311 с.

206. Стапран Д. А. Россия как аутсорсер логистических услуг. Государственная стратегия и международный аспект / Д. А. Стапран, И. О. Проценко // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – М. : Институт ИТКОР, 2016. – № 4. – С. 19–25.

207. Стапран, Д. А. К вопросу о теории и практике (аут)сорсинга / Д. А. Стапран // Российское предпринимательство. – 2016. –Т. 17, № 7. – С. .

208. Стапран, Д. А. Как и почему компании отдают логистику на аутсорсинг в России? / Д. А. Стапран // Логистика. – 2017. – № 1 (22). – С. 22–27.

209. Стапран, Д. А. Объединенные центры обслуживания – на пути к аутсорсингу / Д. А. Стапран // Экономика и управление в машиностроении. – 2016. – Т. 2. – С. 843–876.

210. Старинская, Г. «Лукойл» не будет продавать заправки / Г. Старинская // Ведомости. – 2017. – 14 апреля.

211. Старинская, Г. «Роснефть» покупает российский бизнес канадской Trican / Г. Старинская // Ведомости. – 2015. – 15 августа.

212. Старинская, Г. «Роснефть» хочет построить терминал для ВНХК чужими руками / Г. Старинская // Ведомости. – 2017. 13 апреля.

213. Старинская, Г. «Ямал СПГ» принял первый танкер-газовоз / Г. Старинская // Ведомости. – 2017. – 30 марта.

214. Степанов, В.И. Логистика: материально-техническое снабжение / В.И. Степанов. – М. : Академия, 2010. – 192 с.

215. Стратегия «Газпрома» в электроэнергетике : пресс-конференция [Электронный ресурс] // Газпромэнергохолдинг. – 2014. – 15 мая. – Режим доступа: http://energoholding.gazprom.ru/d/textpage/3f/63/2014.05.15_stenogram.pdf

216. Страшнов, Д. Гендиректор «Почты России» Дмитрий Страшнов о реформе отрасли. «Вся нагрузка уйдет на большие автоматизированные центры» / Д. Страшнов // Коммерсантъ. – 2016. – 08 июля.

217. Ступин, И. Дайте дорогу экономике / И. Ступин // Эксперт. – 2012. – № 25 (808). – С. 11.

218. Тихонов, С. Приключения локомотивов в стране реформ / С. Тихонов // Эксперт. – 2015. – Т. 50. – С. 8–12.

219. Топливно-энергетический комплекс России в 2015 году : статистический сборник. – М. : Аналитический центр при Правительстве РФ, 2016. – 60 с.

220. Топорков, А. Франция продлила сроки гарантии по кредиту для «Ямал СПГ» на 350 млн евро / А. Топорков // Ведомости. – 2018. – 17 декабря.

221. Трансойл: транспортно-логистическая группа : презентация [Электронный ресурс]. – М. : Трансойл, 2016. – 29 с. – Режим доступа: http://transoil.com/transoil-files/transoil_info_web.pdf

222. Транспорт. Транспортное пространство России [Электронный ресурс] /Российский Фонд Прямых Инвестиций // Invest in Russia. – 2014. – 1 июня. –. – Режим доступа: http://ru.investinrussia.com/transport

223. Тросникова, Д. «Вымпелком» сэкономит до 30% на логистике / Д. Тросникова // Ведомости. – 2015. –20 мая.

224. Трудные экономические условия продолжаются: Что необходимо изменить сегодня, чтобы добиться успеха завтра // Клуб директоров [бизнес-платформа, PwC]. – М. : PwC, 2016. –32 с.

225. Ту на Ту: рискнёт ли Минобороны радикально обновить авиапарк [Электронный ресурс] // РИА Новости. – 2017. – 20 января. – Режим доступа: https://ria.ru/economy/20170120/1486164574.html

226. УГМК выкупит 40% «УГМК-Транс» у «Трансгрупп» // Коммерсантъ. – 2012. – № 158. – 27 августа. – С. 9.

227. Уэрта де Сото, Х., Деньги, банковский кредит и экономические циклы / Москва : Социум. – 2008. – 674 с.

228. Фадеева А. «Газпром» купил энергокомпанию за 100 млрд рублей [Электронный ресурс] / А. Фадеева // РБК Газета. – 2013. – № 147 (1680) (1508). – 14 августа. – Режим доступа: http://www.rbc.ru/newspaper/2013/08/14/56c138989a7947299f72df5d

229. Фадеева, А. Лукойл может вернуть бурение / А. Фадеева // Ведомости. – 2016. – 19 апреля.

230. Фадеева, А. Структура АФК «Система» снизила цены на сервисные услуги для «Башнефти» / А. Фадеева // Ведомости. – 2016. 18 ноября.

231. Федоров, Е. «Юлмарт» до 2020 года планирует открыть 600 франчайзинговых центров выдачи заказов / Е. Федоров // Ведомости. – 2016. – 08 июнь.

232. Фирайчук, А. Экспорт и импорт – синхронный спад. [Электронный ресурс] / А. Фирайчук // Оперативный мониторинг экономической ситуации в России: тенденции и вызовы социально-экономического развития / РАНХиГС, ВШЭ, Институт Гайдара. – 2016. – С. 9–14. – Режим доступа: http://www.iep.ru/files/text/crisis_monitoring/2016_5-23_march.pdf

233. ФНС России подвела итоги кампании по предоставлению уведомлений о контролируемых сделках 2016 года [Электронный ресурс] /

ФНС России // Федеральная налоговая служба. – 2017. – 10 августа. – Режим доступа: https://www.nalog.ru/rn77/news/activities_fts/6957300/

234. Хайруллаев, Д. Г. Стратегический сорсинг как фактор оптимизации логистических затрат в цепях поставок / Д. Г. Хайруллаев // В сборнике: Экономика и государство: проблемы эффективного взаимодействия. Московский государственный университет путей сообщения Императора Николая II; Российская открытая академия транспорта. –2017. – С. 127-131.

235. Ханин, Г. И. Экономическая история России в новейшее время / Г. И. Ханин // Terra Economicus. Специальный выпуск. – 2012, Том 10. – 408 с.

236. Хренков, Н. Опора на собственные силы: интервью генерального директора ООО «Газпром энергохолдинг» Дениса Федорова [Электронный ресурс] / Н. Хренков // Газпром энергохолдинг. – 2014. – 31 марта. – Режим доступа: http://www.gazenergocom.ru/press/about-company/2014/03/7/

237. Хренков, Н. Точки роста. «Газпром энергохолдинг» переходит на самообслуживание [Электронный ресурс] // Газпром энергохолдинг. – 2014. 18 июля. – Режим доступа: http://www.gazenergocom.ru/press/about-company/2014/07/8/

238. Хэйвуд, Дж. Б. Аутсорсинг / Дж. Б. Хэйвуд, Пер. с англ. – М. : ИД «Вильямс», 2004. – 176 с.

239. Цифровая Россия: новая реальность: отчёт / А. Аптекман, В. Калабин, В. Клинцов, Е. Кузнецова, В. Кулагин, И. Ясеновец. – Moscow : Digital McKinsey, 2017. – 38 p.

240. Чаяния российского бизнеса : 19-й Ежегодный опрос руководителей крупнейших компаний мира : российский выпуск [Электронный ресурс] // PWC. – 2016. – 22 января. – 23 с. – Режим доступа: www.pwc.ru/ru/ceosurvey/19

241. Челпанова, М. Контейнерный оператор Таможенного союза может быть зарегистрирован в России / М. Челпанова, Л. Бирюкова // Ведомости. – 2013. – 13 июня.

242. Черниговский, А. Упорно не везёт / А. Черниговский // Московский Бизнес-журнал. – 2011. – № 5. – С. 62–66.

243. Через тернии… к звездам? Мнение 1001 российского бизнес-лидера [Электронный ресурс] // PwC. – 2018. Режим доступа: https://www.pwc.ru/ru/publications/business-survey.html

244. Шабанов А. Как развивался аутсорсинг? История вопроса [Электронный ресурс] / А. Шабанов // UCMS Group Russia. – 2013. – 13 марта. – Режим доступа: http://blog.ucmsgroup.ru/how-did-outsourcing-develop-history-of-the-question/

245. Шаповалов, А. Гарвард критикует Грефа. Американский отчёт о конкурентоспособности России не понравился Минэкономразвития / А. Шаповалов, Д. Бутрин // Коммерсант. – 2006. – 5 октября.

246. Шаповалов, А. Норма внерентабельности / А. Шаповалов // Коммерсантъ. – 2015. – 13 ноября.

247. Шмелёва, Е. Инновации с историей / Е. Шмелёва // Нефтегазовый сервис. Тематическое приложение к газете Коммерсантъ. – 2014. – Т. 191. – 21 октября.

248. Штанов, В. Россия выезжает на «Шёлковый путь» / В. Штанов // Грузоперевозки. Специальное приложение к газете Ведомости. – 2016. – 13 декабря.

249. Энергетическая стратегия России на период до 2035 года (основные положения) [Электронный ресурс] // Министерство энергетики: офиц. сайт. – М., 2014. – 263 с. – Режим доступа: http://www.minenergo.gov.ru

250. Эрдыниев, А. А. Вопросы регулирования электросетевого комплекса Российской Федерации : доклад Министерства энергетики России / А. А. Эрдыниев. – Ялта, 2017. – 20 с.

251. Эдерштайм Э. Марвин Бауэр, основатель McKinsey & Company. Стратегия, лидерство, создание управленческого консалтинга / Э. Эдерштайм. ООО «Альпина Паблишер». Издано по лицензии John Wiley & Sons, Inc. - 2016. – 420 с.

252. Юсупов, А. Шаги стивидора. Как российские порты приспосабливаются к новым условиям / А. Юсупов // Коммерсантъ Деньги. – 2015. – Т. 49. – 14 декабря. – С. 52.

253. Якубова, А. В Логистический аутсорсинг как способ повышения эффективности работы и конкурентоспособности предприятия /А. В. Якубова // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2017. Том 3. – С. 692-695.

254. Ямбаева, Р. Всё нужно делать быстро, конкуренция велика: Владелец группы «Дело» Сергей Шишкарев о ближневосточных инвесторах, глубоководных причалах и семейном бизнесе : интервью / Р. Ямбаева, Н. Скорлыгина // Коммерсантъ. – 2016. – 13 июня.

255. 2018 World Press Freedom Index [Электронный ресурс] // Reporters without borders, официальный сайт. – 2018. – 12 декабря. – Режим доступа: https://rsf.org/en/ranking/2018

256. Adapting to challenges : Global Ports Invertments PLC Annual Report 2015 [Электронный ресурс] / GlobalPorts // GlobalPorts. – 2016. – 15.04 – 16.07 – 162 p. – Режим доступа: http://asp-gb.secure-zone.net/v2/index.jsp?id=666/3579/10983&lng=en

257. Aghion, P. Renegotiation Design with Unverifiable Information // P. Aghion, M. Dewatripont, P. Rey. – Econometrica 62 (2). – March 1994. pp. 1-43.

258. Akerlof, A. G., The Market for “lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism / A. G. Akerlof, Quarterly Journal of Economics 84, no.3 (August 1970): pp. 488-500.

259. Annual report 2015 / Aeroflot // Setting the standard for quality. – Moscow : Aeroflot, 2016. – 27 p.

260. Arrow, K. J. The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market Versus Nonmarket Allocation / K. J. Arrow. – Washington : Joint Economic Committee of Congress, 1969. – 16 p.

261. Arrow, K. J. Gifts and Exchanges / K. J. Arrow - // Philosophy and Public Affairs 1, No. 4. – 1972. – pp. 343-361.

262. Axelrod, R. The evolution of cooperation / R. Axelrod. - New York : Basic Books. – 2006. 241 p.

263. Demirguc-Kunt, A et al., The Global Findex Database, 2017, Measuring Financial Inclusion and the Fintech Revolution // A. Demirguc-Kunt. Washington : World Bank Group. 2018. – 151 p.

264. Balance of Payments and International Investment Position Manual. (BPM6). – 6th ed. – Washington DC : IMF Multimedia Services Division, 2009. – 351 p.

265. Barney, J. B. The debate between traditional management theory and Organizational economics / J.B. Barney. – NY : Academy of Management review. 1990. 15 (3), p. 382-394

266. Blau, P. M. On the Nature of Organizations / P. M. Blau. – New York : John Wiley & Sons, 1974. – 237 p.

267. Blochliger Hansjorg. Making Decentralization Work / Blochliger Hansjorg и Kim Junghun. – Paris : OECDpublishing, Korea Institute of Public Finance, 2016. – 293 p.

268. Brown, D., Wilson, S. The Black Book of Outsourcing: how to manage the changes, challenges and opportunities / D. Brown, S. Wilson. – New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2008. – 360 p.

269. Canbäck, S. Transaction Cost Theory and Management Consulting: Why do Management Consultants Exist? : working paper / S. Canbäck. – Henley-on-Thames : Henley Management College, 1998 г. – 56 p.

270. Capturing value from disruption. Technology and innovation in an era of energy transformation [Электронный ресурс] // PricewaterhouseCoopers. – 2016. – 36 p. – Режим доступа: https://www.pwc.com/gx/en/energy-utilities-mining/pdf/capturing-value-from-disruption.pdf

271. Carlsson, M. Strategic Sourcing and Category Management: Lessons Learned at IKEA / M. Carlson. London : Kogan Page – 2015. 248 p.

272. Christensen, C. M.. Consulting on the Cusp of Disruption / C. M. Christensen, D. Wang и D. Bever van // Harvard Business Review. – 2013. – P. 106–114.

273. Coase, R. H. Nature of the firm / R. H. Coase // Economica. – 1937. – Vol. 4. – P. 386–405.

274. Coase, R. H. Nature of the firm / R. H. Coase // Economica. – 1937. – Vol. 4. – P. 386–405.

275. Cohen, L. Multisourcing: moving beyond outsourcing to acheve growth and agility / L. Cohen, A. Young. – Boston : Gartner, 2006. – 245 p.

276. Corruption perceptions index 2017. / Transparency International [Электронный ресурс] / 2019. – March 16. Режим доступа: www.transparency.org/cpi

277. Cullen, S. Outsourcing: All You Need to Know / S. Cullen, M. Lacity, L. P. Willcocks. – San Bernardinio : White Plum Publishing, 2014. – 470 p.

278. Deepen, J. M. Logistics outsourcing management. Measurement, Antecedents and Effect of Logistics outsourcing performance / J. M. Deepen. – New York : Physica-Verlag Heidelberg, 2007. – 310 p.

279. DeSteno D. Who Can You Trust? / D. DeSteno. – Boston : Harvard Business Review. – March 2014. – P. 1-5.

280. Donaldson, L. A rational Basis for Criticisms of Industrial Organization Economics / L. Donaldson. – NY : Academy of Management review. 1990. 15 (3), pp. 394-401.

281. The Economist Energy report. Russia. 4Q 2016 : отчёт. – New York : The Economist Business Intellegence Unit, 2016. – 11 p.

282. Entrepreneurship at a Glance 2016 : отчёт [Электронный ресурс]. – Paris : OECD Publishing, 2016. – Режим доступа: http://dx.doi.org/10.1787/entrepreneur_aag-2016-en

283. Friedman, M. Essays in Positive Economics / M. Friedman. – Chicago : University of Chicago Press. – 1953. 336 p.

284. Fukuyama, F. Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity / F. Fukuyama. – New York : Free Press – 1995. 480 p.

285. GDP (current US$) [Электронный ресурс] // World Bank national accounts data, and OECD National Accounts data files. – 2017. – 27 января. – Режим доступа: http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD

286. GDP, PPP (constant 2011 international $) [Электронный ресурс] // World Bank. – 2016. – 2 июня. – http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.PP.KD

287. Ghoshal, S. A Multinational corportion as interorganizational network / S. Ghoshal, C. A. Bartlett // The Academy of Management Review. – 1990. – Vol. 15 (4). – P. 603–625.

288. Global Industry 4.0: Building the digital enterprise [Электронный ресурс] // PricewaterhouseCoopers. – 2016. – 34 p. – Режим доступа: https://www.pwc.com/gx/en/industries/industries-4.0/landing-page/industry-4.0-building-your-digital-enterprise-april-2016.pdf

289. Global Consulting Market. 2017 [Электронный ресурс] // Consultancy.uk. – Режим доступа: http://www.consultancy.uk/consulting-industry/global

290. Gold, M. Designing effective organizations: how to create structured networks / M. Gold, A. Campbell. – London : Jossey-Bass, 2002. –356 p.

291. Gold, M. Strategies and styles: the role of the center in managing diversified corporations / M. Gold, A. Campbell. – Oxford : Basil Blackwel, 1987. – 374 p.

292. Greiner, L. Consulting to Management / L. Greiner, R. Metzger. – Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, 1983. – 368 p.

293. Hammer, M. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution / M. Hammer, J. A. Champy. – New York : Harper Business Essentials, 2005. – 250 p.

294. Harris, F. W. How Many Parts to Make at Once / F. W. Harris // Operations Research (INFORMS). – 1990 (reprint 1913). – Vol. 38 (6). – P. 947–950.

295. Heart, O. D. Property Rights and the Nature of the Firm / O. D. Heart and J. Moore. – Journal of Political Economy, 98 (6). – 1990. – pp. 1119-1158.

296. Homans, G. C. Social Behavior as Exchange / G. C. Homans // American Journal of Sociology. – 1958. – Vol. 63. – P. 597–606.

297. Hovland, C.E. Communication and Persuasion / C. E. Hovland, I. L. Janis, H. H. Kelly – New Haven, CT: Yale University Press, 1953.

298. Hunt, S. D. Marketing Theory: Foundations, Controversy, Strategy, Resource-Advantage Theory / S. D. Hunt. – Armonk, NY : M.E. Sharpe, 2010. – 491 p.

299. Hunt, S. D. A General Theoury of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth / S. D. Hunt. – Thousand Oaks, CA : Sage. – 2000.

300. Hurley, R. H. Decision to Trust / R. H. Hurley. – Boston : Harvard Business Review. – September 2006. – P. 1-10.

301. Kahneman, D. Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases / D. Kahneman, P. Slovic, A. Tversky. – Cambridge : Cambridge University Press, 1999. – 544 p.

302. Keith, B. et al. Strategic Sourcing in the New Economy: Harnessing the Potential of Sourcing Business Models for Modern Procuremen / B. Keith, K. Vitasek, K. Manrodt, J. Kling. – London : Palgrave Macmillan – 2015. – 448 p.

303. Kelley, H. H. Interpersonal Relations: A Theory of Interdependece / H. H. Kelley, J. W. Thibaut. – New York, Chichester, Brisbane, Toronto : John Wiley & Sons, 1978. –341 p.

304. Khanna, T. Winning in Emerging Markets: a Road Map for Strategy and Execution / T. Khanna, K. G. Palepu, Boston : Harvard Business Press, 2010. – 247 p.

305. Lafontaine F., Slade M. Vertical Integration and Firm Boundaries: The Evidence // Journal of Economic Literature. 2007. Vol. 45. No. 3. P. 629–685.

306. Lambe, C. J. Social Exchange Theory in Research on Business-to-Business Relational Exchange / C. J. Lambe, C. M. Wittmann, R. E. Spekmann // Journal of Business-to-Business Marketing. – 2001. – Vol. 8 (3). – P. 1–36.

307. Lang, N. et al. The Emerging Art of Ecosystem Management / N. Lang, K. von Szczepanski, C. Wurzer. – Boston : BCG Henderson Institute. – 1/2019. 10 p.

308. Malani, A. Policy Preferences and Legal Interpretation / A. Malani. – Journal of Law and Courts. – Spring 2013. pp. 115-137.

309. Mayer, M. The Bankers / M. Mayer. New York : Ballantine books, 1974. – 528 p.

310. Medina, L. Shadow Economies Around the World: What Did We Learn Over the Last 20 Years? / L. Medina, F. Schneider // IMF Working Papers. WP/18/17. – 2018.

311. Morgan, R. M. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing / R. M. Morgan, S. D. Hunt // Journal of Marketing. – 1994. – Vol. 58 (3). – P. 20–38.

312. North, D. C. Integrating Institutional Change and Technical Change in Economic History: A Transaction Cost Approach / D. C. North, J. J. Wallis // Journal of Institutional and Theoretical Economics (Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft). – 1994. Vol. 4. – P. 609–624.

313. Number of management consultants employed in the United States from 2012 to 2015 [Электронный ресурс] // Statista. The Statistical Portal. – 2016. – 27. 12. – Режим доступа: https://www.statista.com/statistics/419968/number-of-management-consultants-us/

314. On Track : Globaltrans Invertments PLC Annual Report 2015 [Электронный ресурс] / Globaltrans // Globaltrans. – 2016. – 29.04 – 16.07. – Режим доступа: http://www.globaltrans.com/ar15/

315. Oshri, I. The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring: The definitive guide to strategy and operations / I. Oshri, J. Kotlarsky, L. P. Willcocks. – 3 ed. – Basingstoke : Plgrave Macmillan, 2015. – 345 p.

316. Pisano G. P. Producing Prosperity: Why America needs a manufacturing renaissance / G. P. Pisano, W. C. Shin. – Boston : Harvard business review press, 2012. – 345 p.

317. Pisano, G. P. Producing Prosperity: Why America needs a manufacturing renaissance / G. P. Pisano, W. C. Shin. – Boston : Harvard business review press, 2012. – 165 p.

318. Porter, M. E. Competitive Advantage / M. E. Porter. – New York : The Free Press, 1985. – 560 p.

319. Porter, M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy / M. E. Porter. – Boston : Harvard Business Review. – 2008. – pp. 1-19.

320. Prahalad, C. K. The core competence of the corporation / C. K.Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. – 1990. – Vol. 68, № 3. – P. 79–91.

321. Provost, C. The industry of inequality: why the world is obsessed with private security / C. Provost. – London : The Guardian. – 2017. – May 12.

322. Quinn, J. Intelligent Enterprise: a knowledge and service based paradigm for industry / J. Quinn. – New York : The Free Press, 1992. – 460 p.

323. Reich, R. B. The Work of Nations: Preparing Ourselves for 21st-Century Capitalism / R. B. Reich. – New York : Alfred A. Knopf, 1991. – 331 p.

324. Rubin, P. H. Managing Business Transactions / P. H. Rubin. – New York : Free Press, 1990. – 204 c.

325. Russia IT Services Market 2017–2021 Forecast and 2016 Analysis : отчёт [Электронный ресурс]. – Moscow : IDC, 2017. – Режим доступа: http://idcrussia.com/ru/research/published-reports/64850-russia-it-services-market-2017-2021-forecast-and-2016-analysis/2-abstract

326. Saj-nicole, A. J. The Geography of Trust / A. J. Saj-nicole. – Boston : Harvard Business Review. – March 2004. – pp. 36-42.

327. Saudi Arabia beyond oil: the investment and productivity transformation : отчёт / G. Al-Kibsi, J. Woetzel, T. Isherwood, J. Khan, J. Mischke, H. Noura. – Riyadh : McKinsey Global Institute, 2015. – 18 p.

328. Shah, G. et al. Debunking Outsourcing - Outsourcing and the US Economy / G. Shah, L. McFarlane, N. Kirby, C. Elliot, T. Malaviya, S. Perez, S. Syed [Электронный ресурс] / 2015. – December 15. – Режим доступа : https://www.slideshare.net/YuliyaKlyashtoforska/outsourcing-and-the-us-economy-55056854

329. Sherman, S. Are strategic alliances working / S. Sherman, R. Sookdeo // Fortune. – 1992. – Vol. 126 (6). – P. 77–78.

330. Shewhart, W. A. Economic control of quality of manufactured product / W. A. Shewhart. – Eastford: Martino Fine Books, 2015. – 516 p.

331. Shifting patterns: The future of logistics industry [Электронный ресурс] // PricewaterhouseCoopers, 2016. – 19 p. – Режим доступа: https://www.pwc.com/sg/en/publications/assets/future-of-the-logistics-industry.pdf

332. Simon, H. A. Administrative Behavior: A study of Decision-Making Process in Administraive Organisations/ H. A. Simon. – 4-th. – New York : Free Press, 2013. – 384 p.

333. Smith, A. The Theory of Moral Sentiments / A. Smith. – London : Penguin Classics. 2010 (1759). – 314 p.

334. Survey of the European Management Consultancy (2014–2015) : отчёт / C. Cerruti, G. Benedetto, S. Borra, A. Appolloni, G. Mattera ; European Federation of Management Consultancies Associations. – Bruccels : Avenue des Arts, 2015. – 51 p.

335. Taylor, F. W. The Principles of Scientific Management / F. W. Taylor. – New York : Dover Publications 2013. – 80 p.

336. Teece, D. Dynamic Capabilities and Strategic Management / D. Teece, G. Pisano, A. Shuen // Strategic Management Journal. – 1997. – № 18 (7). – P. 509–533.

337. Thaler, R. H. Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness / R. H. Thaler, C. R. Sunstein. – London : Penguin books, 2009. – 303 p.

338. Thibaut, J. W. The Social Psychology of Groups / J. W. Thibaut, H. H. Kelley. – New York : Routledge, 2017. – 311 p.

339. Thorelli, H.B. Networks: Between Markets and Hierarchies / H. B. Thorelli // Strategic Management Journal. – 1986. – Vol. 7 (1). – P. 37–51.

340. Wallace, W. L. et al. Delivering Customer Value through Procurement and Strategic Sourcing: A Professional Guide to Creating A Sustainable Supply Network / W. L. Wallace, Y. L. Xia. – Upper Saddle River, NJ : Pearson FT Press. – 2014. 352 p.

341. Willcocks, L. P. Outsourcing and Offshoring Business Services / L. P. Willcocks, M. C. Lacity, C. Sauer. – Cham : Palgrave Macmillan, 2017. – 575 p.

342. Williamson, O. E. Markets and Hierachies: Analysis and Antitrust Implications / O. E. Williamson. – New York : The Free Press, 1983. – 286 p.

343. Williamson, O. E. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach / O. E. Williamson // American Journal of Sociology. – 1981. – Vol. 87 (3). – P. 548–577.

344. Williamson, O. E. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations / O. E. Williamson // Journal of Law & Economics. – 1979. – Vol. 22 (2). – P. 233–261.

345. Williamson, O. E. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting / O. E. Williamson. – New York : Free Press, 1985. – 450 p.

346. Williamson, O. E. Transaction Cost Economics / O. E. Williamson // Schmalensee X. R., Willig R. D. Handbook of Industrial Organization. – Amsterdam; New York; Oxford; Tokyo : North Holland, 1990. – P. 135–182.

347. Williamson, O. E. Pragmatic methodology: a sketch, with application to transaction cost economics. – Amsterdam : Journal of Economic Methodology, Vol. 16, No. 2, June 2009 – pp. 145-157.

348. Williamson, O. E. The Transaction Cost Economics Project: the Theory and Practice of the Governance of Contractual Relations O. E. Williamson. – Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, Inc. – 2013. Pp. 233-261.

349. Williamson, O. E. Strategizing, Economizing, and Economic Organization / O. E. Williamson. – Chicago, IL : Strategic Management Journal, Vol 12. – 1991. – pp.75-94.

350. Womack, J. The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production / J. Womack, D. Jones, D. Roos. – Boston : Harper Perennial, 1991. – 352 p.

351. World Bank Open Data: Free and open access to global development data [Электронный ресурс] // World Bank Data. – 2017. – 1 января. – Режим доступа: http://data.worldbank.org.

352. The Worldwide Governance Indicators (WGI) project [Электронный ресурс] // World Bank, официальный сайт. – 2019. – 1 апреля. – Режим доступа: http://info.worldbank.org/governance/wgi/#home

353. World Employment Confederation Economic Report Enabling work, adaptation, security & prosperity [Электронный ресурс] // World Employment Confederation. – 2017. 10 ноября. – Режим доступа: https://www.wecglobal.org/fileadmin/templates/ciett/docs/WEC_Economic_report_2017_Final.pdf

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Использование комплексной методики оценки эффективности аутсорсинга (на примере АО «Транспортная компания РусГидро»)

Во время работы в ПАО «РусГидро» автор инициировал, руководил и завершил проект выведения выполняемой ранее организацией хозяйственным способом транспортной функции в самостоятельное юридическое лицо – АО «Транспортная компания РусГидро».

Группа «РусГидро» (далее – РусГидро) – один из крупнейших российских энергетических холдингов: владеет более 90 объектами возобновляемой энергетики в России и за рубежом (электрическая мощность около 30 ГВт), тепловыми электростанциями (электрическая мощность 9 ГВт, тепловая – 18,2 тыс. Гкал/час) и электросетевыми активами (протяжённость сетей – 102 тыс. км) на Дальнем Востоке, а также энергосбытовыми компаниями и научно-проектными институтами. Общая установленная мощность электростанций, входящих в состав РусГидро, составляет 39,0 ГВт [О компании «РусГидро», 2017].

Анализ конкурентных преимуществ данной компании с использованием интегрального показателя важности определённо показал, что транспортная функция не являлась значимым элементом её цепочки создания стоимости. Она относилась к вспомогательному бизнесу и даже не выделялась в качестве его отдельного вида, будучи объединена с клинингом, обслуживанием зданий общего назначения и прочими работами. Транспортная составляющая не превышала 4% совокупных затрат РусГидро.

Однако, как и во многих других индустриях, рассмотренных в настоящем диссертационном исследовании, вспомогательные функции оказались развиты в компании лучше, чем некоторые основные направления деятельности. При этом, как отмечалось выше, избавление от непрофильных

видов деятельности стало одним из направлений реформы РАО ЕЭС России в рамках стратегии 5+5.

Напомним, что все значения левого нижнего квадрата матрицы конкурентных преимуществ (низкая важность для клиентов, низкое качество выполнения процессов фирмой) являются индикаторами возможного выноса процесса за «границы фирмы», в том числе передачи на аутсорсинг. повышенного внимания менеджмента к бизнес-процессу. Как видно из рисунка ниже, вспомогательные функции компании «РусГидро» находятся именно в этом квадрате, в связи с чем транспортную функцию можно без ущерба для основного бизнеса передать на аутсорсинг (см. Рисунок 145).

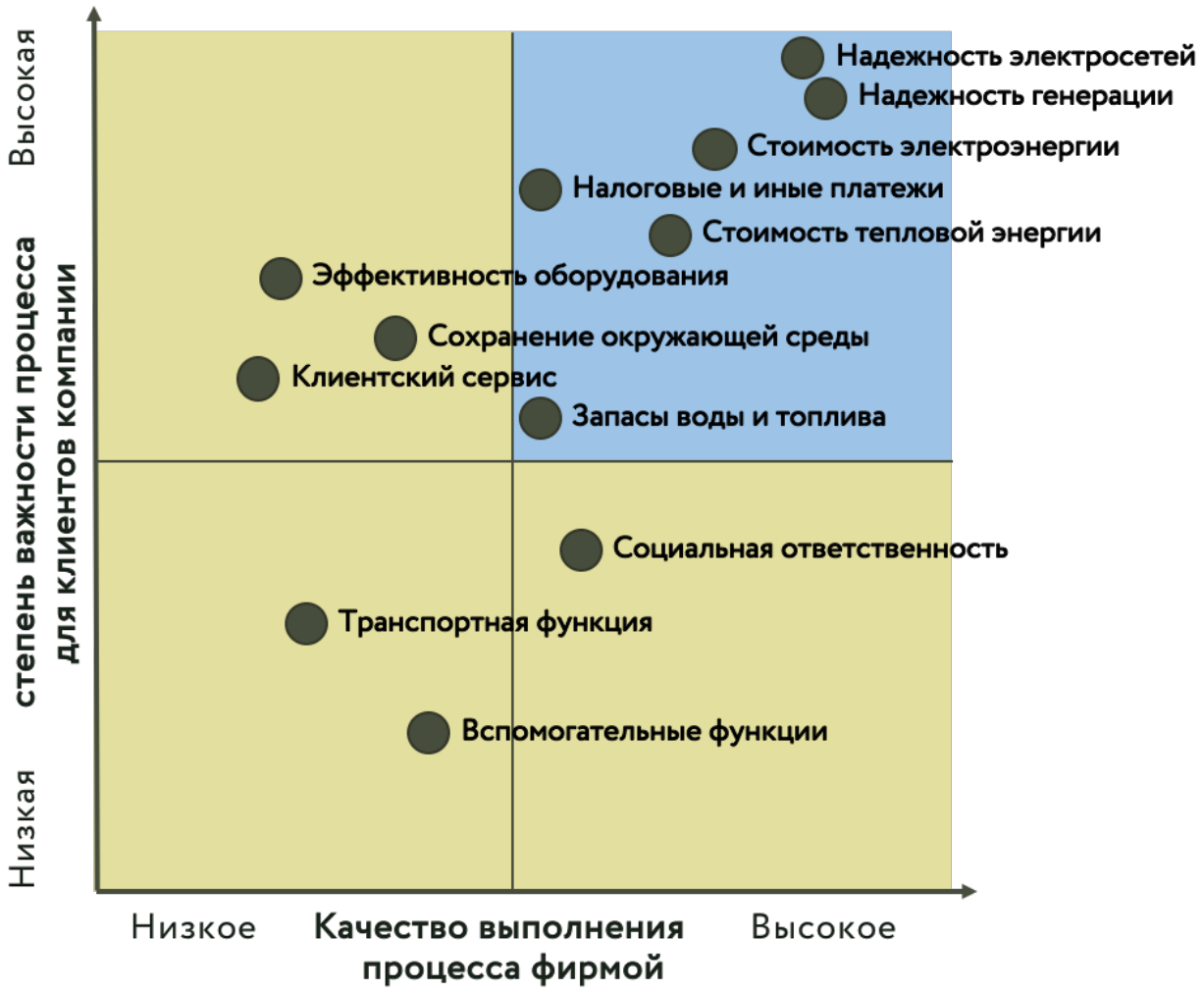


Рисунок 145. Оценка элементов цепочки добавленной стоимости РусГидро по модели матрицы конкурентных преимуществ. Составлено автором.

В ходе подготовки и реализации проекта высказывались мнения о высокой значимости для производства транспортной функции, так как на гидроэлектростанциях в состав транспорта входили специальные автокраны для работы на открытых распределительных устройствах электростанций, трамвайное хозяйство, автобусы для перевозки персонала и т. д. Но более детальный анализ, переговоры и консультации с ключевыми топ-менеджерами компании и представителями производственных подразделений не выявили уникальности подобной техники для основных бизнес-процессов.

Вторым этапом подготовки стал финансово-экономический анализ реализации проекта. Но проектная команда уже на этапе сбора информации столкнулась со сложностями в её получении. Причинами тому послужили крайне негативная настроенность филиалов РусГидро к идее передачи транспортного хозяйства, которым до реформы управлял хозяйственным способом каждый руководитель филиала, а также чрезвычайно низкий уровень понимания ими того, как осуществляется управление транспортом как услугой, предоставляемой сторонними исполнителями. В результате информация об объёмах и видах затрат поступала недостоверная, требующая тщательной перепроверки и постоянного сличения с данными соответствующих служб компании, в том числе и службы внутреннего аудита. Это один из примеров информационной асимметрии, которая возникает в силу наличия внутрифирменной бюрократии. Кроме того, в этом проявился фактор отсутствия доверия модели «пяти сил сорсинга».

Ввиду взаимного недоверия проектной команды и руководства филиалов было принято решение о том, что в данном проекте **управление доверием** будет являться приоритетным фактором. Первоначальная оценка доверия показала, что показатель доверия в проекте между внутренним клиентом и проектной командой находится на уровне 48,5 из 100, что делает решение о сорсинговой опции нецелесообразным (см. Рисунок 146).



Рисунок 146. Оценка доверия в проекте создания транспортной компании по методике Р. Хурлей до «управления доверием». Составлено автором.

С целью постепенного «накопления» доверия было решено разделить проект на этапы, для того чтобы к моменту создания АО «Транспортная компания РусГидро» (ТК РГ) доверие было сформировано у всех заинтересованных стороны и, главное, на всех уровнях управления компании.

1. На первом этапе (пилотный проект) был выбран крупнейший филиал РусГидро – Саяно-Шушенская ГЭС (СШГЭС), в зоне деятельности которой находилось три предприятия, имевших на балансе транспортную технику, – это сам филиал, его дочерняя сервисная компания и дочернее транспортное предприятие. Итогом первого этапа должна была стать передача всей техники (160 ед.) и перевод около 100 сотрудников филиала в дочернее транспортное предприятие с его переименованием в ТК РГ.

2. По итогам реализации проекта в одном филиале (СШГЭС) осуществить передачу транспорта в ТК РГ с баланса других 16 филиалов (880 ед. техники, 800 человек).

3. На третьем этапе передать в ТК РГ транспорт дочернего холдинга, объединяющего энергетические активы на Дальнем Востоке (7740 ед. техники, 6000 человек).

4. По итогам 3 лет функционирования компании, а также выработки умения закупать аутсорсинговые услуги и эффективно управлять ими

руководством и менеджментом филиалов и предприятий, прийти к решению либо о продаже, либо о сохранении ТК РГ (см. Рисунок 148).

Такой подход позволил поднять уровень ощущаемой безопасности сорсингового решения со стороны внутреннего клиента.

Усиленный уровень коммуникаций позволил обеспечить ощущение сходства ценностей и интересов, отсутствие оппортунистического настроя будущей транспортной компании, вселило уверенность в компетентности и взаимной заботе. На последний фактор особенно повлияло обещание будущей транспортной компании обновить парк техники, который планировалось использовать для удовлетворения нужд внутреннего клиента, о чем он давно просил.

В результате показатель уровня доверия поднялся до 61, что склонило «чашу весов» сорсингового решения в сторону доверия (см. Рисунок 147).

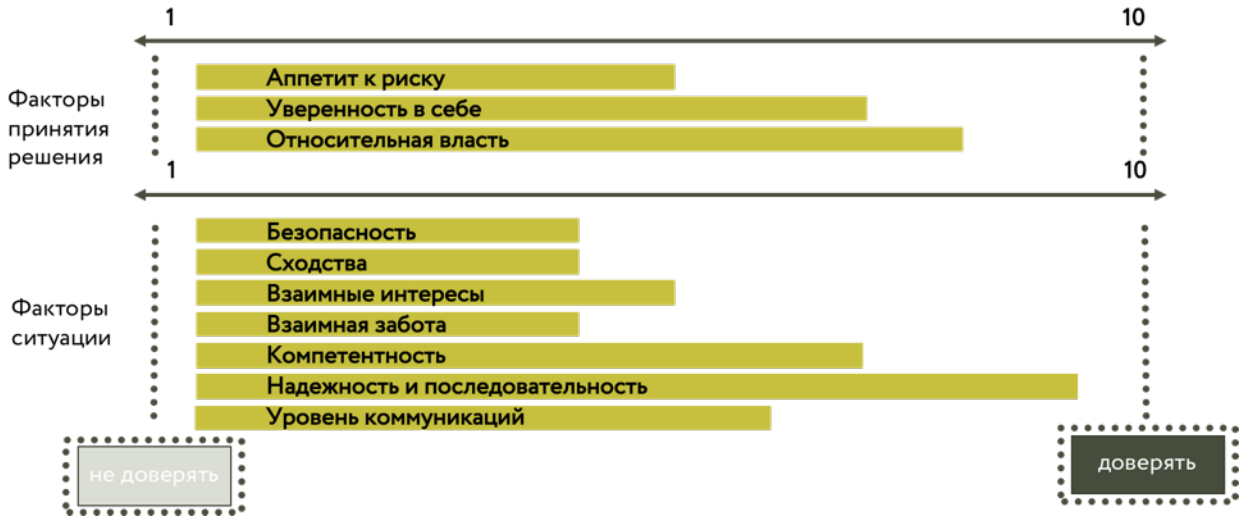


Рисунок 147. Оценка доверия в проекте создания транспортной компании по методике Р. Хурлей после «управления доверием». Составлено автором.

Для начала реализации проекта был предпринят **анализ транзакционных издержек** и построение детальных финансово-экономических моделей, их трансляция в бизнес-планы компаний и контроль за их реализацией. Решения о переходе на каждый последующий этап должно было приниматься после подтверждения экономического эффекта предыдущего этапа. Для сбора данных использовались специально разработанные формы (см. Рисунок 150 и 127). Проверенные данные о

текущих транзакционных издержках были заложены в финансово-экономическую модель, составной частью которой также стали макроэкономические параметры (единые сценарные условия бизнес-планирования), ежегодно утверждаемые РусГидро для всего холдинга. Они включали параметры инфляции, темпов роста экономики, выработки и выручки головной и дочерних компаний, курса иностранных валют (что особенно важно с учётом того, что значительная масса транспортной техники – импортного производства) и т. д.



Рисунок 148. График реализации проекта аутсорсинга транспортных услуг РусГидро. Составлено автором.

к _____ от _____

Расходы на транспортное хозяйство за 2016 год

Наименование ДЗО/ВЗО:
Дата заполнения:

№ п/п	Наименование затрат	Всего (руб. без НДС)
1	Амортизация	
2	Топливо	
3	Масла и смазки	
4	Автошины	
5	Аккумуляторы	
6	Материалы и запчасти на ремонт и эксплуатацию транспортных средств	
7	Техническое обслуживание транспортных средств	
8	Расходы на персонал[1]	
9	Расходы на страхование транспортных средств[2]	
10	Транспортный налог	
11	Налог на имущество	
12	Медицинские осмотры	
13	Регистрация транспортных средств	
14	Техосмотры транспортных средств	
15	Расходы на связь	
16	Расходы на охрану труда[3]	
17	Транспортные услуги сторонних организаций	
18	Аренда транспортных средств	
19	Прочие расходы на содержание транспортных средств[4]	
Итого		

1 - Расходы на персонал включают в себя: ФОТ, социальные выплаты, затраты на обучение, отчисления на Негосударственное пенсионное обеспечени, социальные взносы по обязательному страхованию, повышение квалификации и проф. переподготовку персонала, командировочные расходы, затраты на участие в семинарах, выставках, конференциях и т.д.

2 - Расходы на страхование транспортных средств включают в себя: страхование ОСАГО, страхование КАСКО, страхование плавсредств, Страхование гражданской ответственности водного транспорта.

3 - Расходы на охрану труда включают в себя: СИЗ, предметы гигиены, спецпитание, предрейсовые и послерейсовые медосмотры водителей и т.д.

4 - Прочие расходы на содержание транспортных средств включают в себя: автостоянка, автомойка, шиномонтаж, аренда помещений, утилизация автошин, гаражное оборудование.

- ячейки для заполнения

к _____ от _____

Перечень транспортных средств на 31.12.2016

Наименование ДЗО/ВЗО:

Дата заполнения:

№ п/п	Марка, модель ТС	Гос.рег. №	Дата выпуска	право собственности	Назначение	Техсостояние	Пробег/ наработка (км/моточасы)
Легко							
1			1954	Собственность	перевозка персонала	на списании	
Автобусы							
Грузовой автотранспорт, в т.ч. бортовые							
Грузовой фургон							
Седельные тягачи							
Прицепы, полуприцепы							
Самосвалы							
Спецтехника, в т.ч. автокраны							
Бортовые с КМУ							
Автоподъемники							
Электролаборатории							
Тракторная техника							
Прицепы тракторные							
Снегоходы							
Плавсредства							
Спец оборудование							
Другие транспортные средства и механизмы							

Итого транспортных средств:

- ячейки с выпадающим меню

- ячейки для заполнения в ручную

Рисунок 149. Шаблоны сбора информации о затратах на транспортную функцию хозяйственным способом. Составлено и применено автором.

к_____от_____

Численность персонала транспортного хозяйства на 31.12.2016г.

Наименование ДЗО/ВЗО:

Дата заполнения:

№ п/п	Наименование структурного подразделения*	Наименование профессий (должностей)	Категория	Количество штатных единиц	Численность на 31.03.2016г.
			Специалисты		
Итого					

* - если структурных подразделений несколько, то указывается каждое подразделение.

- ячейки с выпадающим меню

- ячейки для заполнения в ручную

Рисунок 150. Шаблоны сбора информации о затратах на транспортную функцию хозяйственным способом. Составлено и применено автором.

Расчёты 1 (пилотного) этапа показали, что существует возможность достижения экономии в размере коло 70 млн. рублей в первый же год вывода техники СШГЭС в инсорсинговое подразделение. В 2011 году были приняты все соответствующие решения и в 2012 году пилотный проект на СШГЭС был реализован.

Результаты реализации легли в основу корректировки финансово-экономической модели на 2013 и последующие годы. В ходе расчётов транзакционных издержек из различных вариантов консолидации был выбран вариант купли-продажи техники с рассрочкой платежа на 5 лет. В дальнейшем задолженность по займу планировалось капитализировать.

Реализация второго этапа завершилась в 2014 году. Элементом усиления доверия, введённом на данном этапе стало оснащение всей техники датчиками GLONASS\GPS с мониторингом уровня потребления топлива. Это обеспечило

достоверность данных о расходах, предоставляемых ТК РГ внутренним заказчикам, и придало последним уверенность в инсорсинговом партнёре.

В 2015 году по итогам работы ТК РГ в предыдущем году был подтверждён экономический эффект в размере 150 млн. рублей (выручка предприятия составила около 2 млрд. рублей). Одновременно с использованием опробованной методики проведён сбор информации о транспортной технике дочерних предприятий Дальнего Востока (см. Рисунок 151).

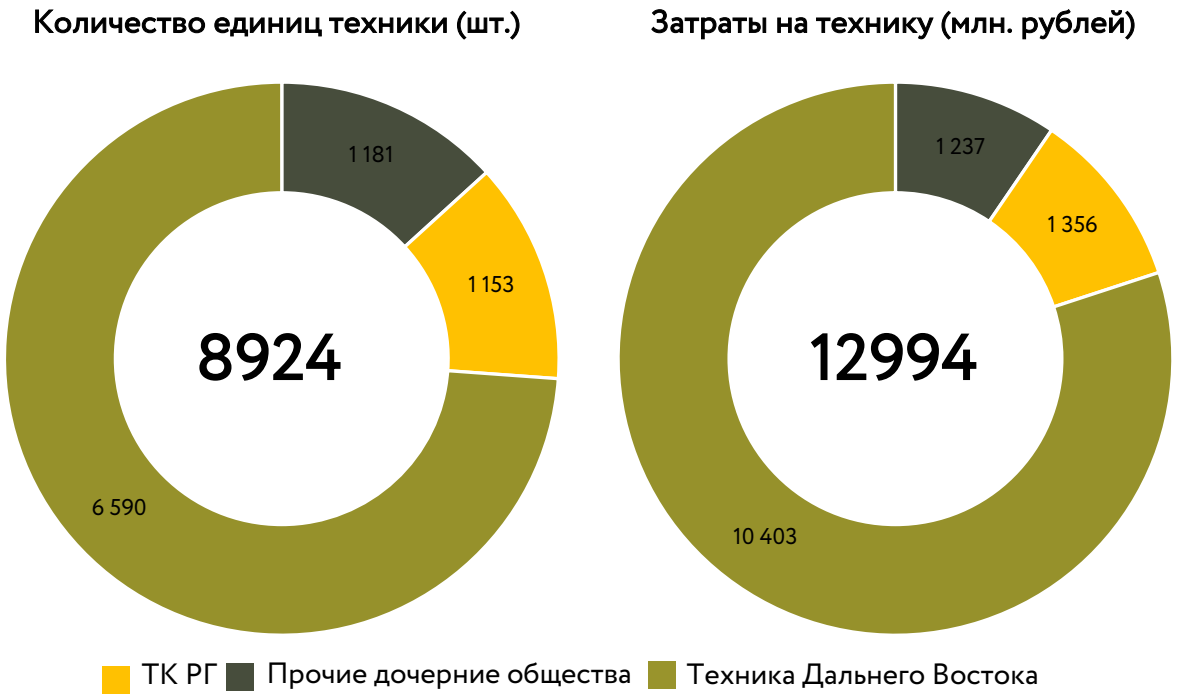


Рисунок 151. Объём транзакционных издержек на транспорт в РусГидро. Составлено автором.

Финансово-экономическая модель, построенная на анализе транзакционных издержек энергетического холдинга на Дальнем Востоке, дала недисконтированный расчётный результат в размере **17,5 млрд. рублей**, в числе которого:

- оптимизация текущих затрат (контроль передвижения и топлива, нормирование, ликвидация излишеств и т. д.) 1–1,5 млрд. руб.;

- включение в орбиту объёма, выполняемого сторонними компаниями – 1 млрд. руб.;
- возможность выхода на внешний рынок – 2 млрд. руб.;
- добавление логистической составляющей (доставка топлива и грузов) – 3 млрд. руб.;
- продажа бизнеса профильному инвестору (стратегу) или группе портфельных инвесторов (до 10 млрд. руб.).

Одновременно стал прорабатываться вариант полного выхода из непрофильного бизнеса и перехода от инсорсинга к аутсорсингу. Это требовало **анализа уровня развития экономики**, а именно – уровня «институциональных пустот» на отраслевом рынке сорсинга транспортных услуг в регионах присутствия компании.

В целом уровень логистической доступности в России обнаруживает серьезные институциональные пустоты (см. Рисунок 18), так как по этому показателю Россия занимает крайне невысокие позиции даже относительно развивающихся стран. Регулирование в России транспортной отрасли за исключением ряда требований в области безопасности перевозки пассажиров и опасных грузов в целом либерализовано. Государство или государственные компании практически не участвуют в деятельности рынка.

На рынке присутствует сотни тысяч небольших игроков с сфере логистики. Вместе с тем РусГидро все же рассматривало в качестве альтернативы ТК РГ сотрудничество с несколькими крупными игроками. Привлечение большого количества мелких игроков подняло бы уровень транзакционных издержек по управлению многочисленными контрактными обязательствами, маркетингу взаимоотношений и другим операциям. Для этого в 2015 году собственными силами было проведено маркетинговое исследование возможности крупных рыночных игроков, независимых от группы РусГидро, взять на себя транспортное обеспечение холдинга. В результате анализа был выявлен ряд крупных региональных и федеральных компаний, которые могли бы справиться с объёмом работ (напомним, к тому

времени обороты компании уже превышали 2 млрд. рублей в год, а количество техники превысило 1000 единиц). С такими компаниями были проведены предварительные переговоры (см. Таблицу 9).

Таблица 9. Основные финансово-экономические показатели деятельности независимых аутсорсинговых провайдеров, с которыми проводились переговоры (млн. рублей). Составлено автором.

БАЛТ ТРАНС СЕРВИС	за 2015 год
Выручка	19 738
Валовая прибыль	6 369
БАЙТЕК МАШИНЕРИ	
Выручка	8529
Валовая прибыль	нет данных
СЕРВИС-ИНТЕГРАТОР	**2015**
Выручка	4 942
Валовая прибыль	227

Вместе с тем иметь полную уверенность (довериться рынку) можно только придания предварительным договоренностям формы долгосрочного аутсорсингового договора. Для тестирования серьёзности намерений аутсорсинговых поставщиков в 2016 году был объявлен конкурс. Единый контракт с ТК РГ был разделен на несколько лотов (по видам техники и по региональному признаку). Сроки проекта договора в рамках конкурсных процедур были расширены до 3 лет. В конкурсе также могло участвовать ТК РГ. Вместе с тем в конкурсе приняла участие лишь одна компания из тех, с

которыми были проведены предварительные переговоры. При этом её услуги оказались дороже, чем стоимость, которую предложила ТК РГ.

По совокупности нормативного, институционального, маркетингового и так называемого «реального» исследования рынка аутсорсинговых транспортных услуг в результате было принято решение о заключении договора с ТК РГ на последующие 3 года и переносе решения о выводе непрофильного бизнеса на аутсорсинг на более поздний срок. Одновременно было решено продолжить развитие бизнеса транспортной компании и передаче ей техники и персонала дальневосточных предприятий холдинга.

Здесь в определённом смысле проявился очередной цикл сорсинга. Спустя четыре года после запуска проекта он логически должен был завершиться переходом от инсорсинга к аутсорсингу (см. Рисунок 47). Однако ввиду несоответствия одного из факторов модели «пяти сил» – уровня развития экономики (конкретно – рынка аутсорсинговых услуг в объёме и региональном распределении, нужным холдингу РусГидро), цикл сорсинга привёл к дальнейшему углублению инсорсинга.

Как видно из приведенного выше описания хода реализации проекта, к нему последовательно применялась разработанная автором **комплексная методика оценки эффективности аутсорсинга** (см. Рисунок 152).

В ходе реализации проекта вывода транспортной функции РусГидро на аутсорсинг услуги **консалтинговых компаний** не использовались. Стоит отметить, что это стало серьёзным упущением и в значительной степени затормозило проект.

Во-первых, привлечение консалтинговых компаний на раннем этапе позволило бы создать больше доверия к финансовым моделям и оценке уровня транзакционных издержек и избежать разделения проекта на этапы. Очевидные решения пришлось растянуть на 5 лет, в то время как весь проект мог быть реализован не более чем за 1,5–2 года.



Рисунок 152. Применение комплексной методики оценки эффективности аутсорсинга в ходе реализации проекта аутсорсинга транспортных услуг РусГидро. Составлено и применено автором.

Во-вторых, наличие внешнего совета усилило бы доверие к проекту в целом. Дело в том, что в 2015 году высшее руководство РусГидро сменилось. У новых топ-менеджеров возникли вопросы к проекту, его целесообразности, верности расчётов и т. д., вызванные в целом отсутствием доверия нового руководства к действиям прежнего менеджмента. Независимая оценка консалтинговой компании, несомненно, создала бы «ореол» доверия вокруг проекта в целом и предпринятых на тот момент действий.

В-третьих, консалтинговые компании могли бы использовать более эффективные практики при разработке критериев проведения конкурса и формирования лотов. Возможно, именно неадекватный запрос в адрес поставщиков аутсорсинговых услуг, а не их невозможность оказать такие услуги, привёл к фактическому срыву конкурса в 2016 году.

В-четвёртых, консалтинговые компании владеют технологиями управления проектами и управления изменениями. Безусловно, проект формированию инсорсинговой транспортной компании РусГидро был связан с серьёзными изменениями внутренних процессов для компании. Использование лучших практик позволило бы избежать ряда досадных ошибок в ходе реализации проекта.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Пример использования комплексной методики оценки эффективности аутсорсинга в проекте для одной из крупнейших инфраструктурных компаний РФ с привлечением консалтинговой компании

Во время работы в международной консалтинговой компании автор руководил проектом по разработке стратегии выделения энергетической функции (энергоснабжение и электрические сети) одной из крупнейших инфраструктурных компаний Российской Федерации[70].

Деятельность этой инфраструктурной компании заключалась в транспортировке товара с использованием собственной инфраструктуры. При этом для обеспечения транспортировки использовалась электрическая энергия. Как и все крупные инфраструктурные организации в России данная компания была создана во времена СССР и включала в состав своих активов комплекс электросетевого хозяйства с подстанциями и линиями различных классов напряжения и протяжённости. Доходы инфраструктурной компании, как и многих подобных бизнесов, регулируются государством посредством установления тарифов на транспортировку товара.

В ходе выполнения проекта использовалась методика оценки эффективности аутсорсинга, предложенная автором в настоящем диссертационном исследовании. И изначально проект включал три варианта инсорсинга или аутсорсинга электросетевой составляющей цепочки добавленной стоимости: 1) вывод в филиал инфраструктурной компании, 2) выделение в виде самостоятельного юридического лица, принадлежащего инфраструктурной компании (вариант, схожий с созданием объединенного центра обслуживания), 3) полный аутсорсинг функции на последующих

[70] Согласно политике конфиденциальности международная консалтинговая компания не вправе без письменного согласия клиентов раскрывать названия компаний, для которых оказываются консультационные услуги. Под транспортной инфраструктурной компанией может пониматься любой вид транспорта – газопроводный, нефтепроводный, нефтепродуктопроводный, железнодорожный и иные виды транспорта.

этапах в случае продажи выделенной компании. В случае выведения энергетики компании в самостоятельное юридическое лицо рассматривались три опции – аренда электросетевых активов; передача части этих активов ОЦО или всех активов на правах собственности (см. Рисунок 153).

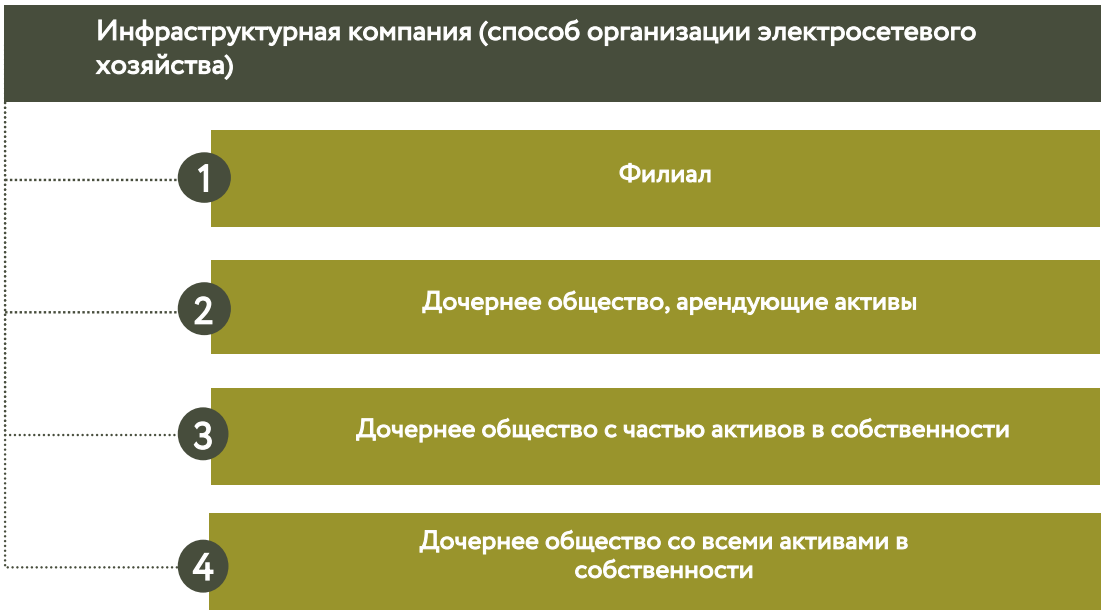


Рисунок 153. Варианты выделения функции электросетевой деятельности инфраструктурной компании.
Составлено автором и командой международной консультинговой компании.

Данная инфраструктурная компания повышенное внимание уделяла надёжности электроснабжения. **Анализ конкурентных преимуществ** компании с использованием матрицы конкурентных преимуществ говорит о том, что, несмотря на сравнительно высокое качество обеспечения надёжности электроснабжения, эта функция не воспринимается клиентами компании как важная. Следовательно, усилия менеджмента и ресурсы могут и должны быть перераспределены с указанного направления на повышение качества таких процессов, как клиентский сервис, скорость перевозки товара и т.д.

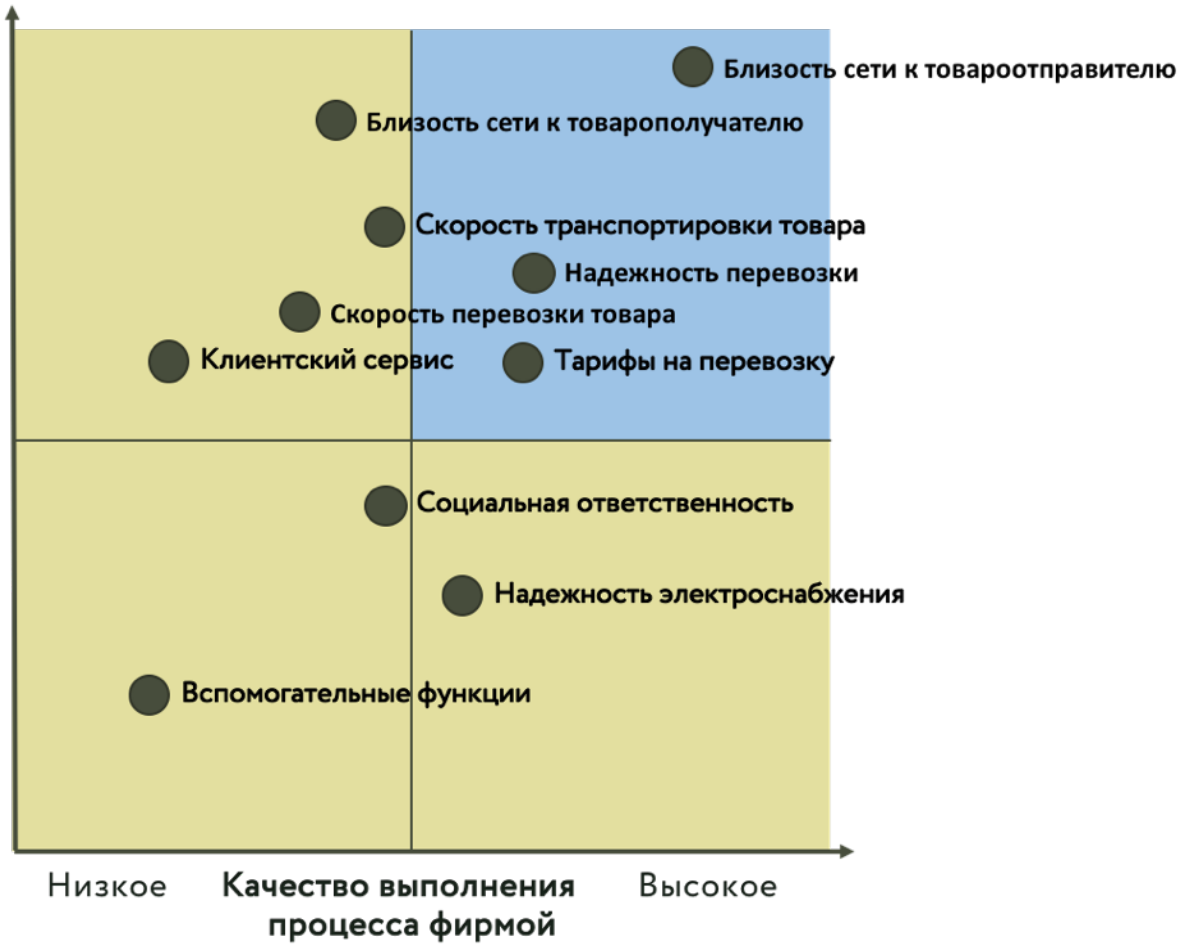


Рисунок 154. Оценка элементов цепочки добавленной стоимости инфраструктурной компании по модели матрицы конкурентных преимуществ. Составлено автором.

В ходе детального рассмотрения было выявлено, что электросетевое хозяйство и электроэнергетическая функция не являются для данной компании главным конкурентным преимуществом. Клиенты инфраструктурной компании также не ассоциируют её деятельность с электроэнергетической составляющей. В структуре затрат непосредственно электросетевая деятельность составляет менее 5% всех затрат компании. Вместе с тем анализ не позволил сделать вывод о том, что передача электроэнергии является малозначимым фактором цепочки добавленной стоимости. Во-первых, для клиентов компании крайне важным обстоятельством является стоимость услуг по перевозке товара, а совокупные затраты на электроэнергию (её приобретение и услуги по передаче) составляли уже около 10% затрат. Во-вторых, электросетевая деятельность оказалась

тесно связана с инфраструктурой и надёжностью работы компании. В результате с учётом всей совокупности факторов в ходе дискуссий с топ-менеджментом было принято решение о том, что электросетевой бизнес может быть рассмотрен на предмет его выделения и передачи в инсорсинговую или аутсорсинговую структуру (см. Рисунок 153).

На втором этапе был оценён **уровень экономического развития** применительно к тому виду цепочки добавленной стоимости, который планировалось передать на аутсорсинг – электросетевому бизнесу.

Необходимо отметить, что рынок передачи электроэнергии практически полностью контролируется государством. Стоимость услуг по передаче электроэнергии устанавливается органами федеральной или региональной государственной власти в виде тарифов. Электросетевые компании для того, чтобы иметь возможность получать тариф на передачу, должны соответствовать ряду критериев: протяжённости линий, наличию мощности подстанций различного класса напряжения и т. д. – иначе они не смогут получать такой тариф и вынуждены будут уйти с рынка.

Тарифы на передачу в значительной степени подвержены политическим решениям. Так, например, в последние годы было принято решение о сдерживании темпов роста тарифов на передачу электрической энергии на уровне инфляция -1%.

Одновременно анализ состояния рынка электросетевых услуг показал, что он фактически монополизирован: более 80% электрических сетей в Российской Федерации принадлежит государственной компании «Российские сети» и её дочерним предприятиям. И хотя на рынке действуют и независимые игроки: сетевые компании, принадлежащие частным предпринимателям, другим государственным компаниям или региональным государственным структурам – однако публично они не проявляют интереса к развитию своего бизнеса.

Одновременно, если бы можно было предположить, что электрическая сеть находилась бы вне границ фирмы инфраструктурной компании, тогда

анализ уровня экономического развития выявил бы незначительные институциональные пустоты на российском рынке. По показателю простоты подключения к электрическим сетям Россия занимает 12 место в мире[71].

С учётом таких «параметров» уровня развития экономики анализ был продолжен, так как, несмотря на монополизацию и зарегулированность рынка, аутсорсинг имеет ряд преимуществ перед осуществлением функции передачи электроэнергии хозяйственным способом (см. Рисунок 155).



Рисунок 155. Сравнение конкурентных преимуществ рыночных игроков и инфраструктурной компании с точки зрения электросетевого бизнеса. Составлено автором.

[71] Показатели Всемирного банка ease of doing business. http://databank.worldbank.org/data/source/doing-business, Режим доступа 23.11.2018.

Анализ фактора **доверия** модели «пяти сил сорсинга» применительно к данной компании показал нейтральное влияние на результаты её работы (с показателем 50).

С одной стороны, инфраструктурная компания на момент реализации проекта уже имела положительный опыт как выделения отдельных направлений цепочки добавленной стоимости в ОЦО, так и аутсорсинга. Кроме того, рынок электросетевой деятельности сложился, стал предсказуемым и прогнозируемым, с достаточным количеством компаний, как в государственной и частной собственности, которые могли выполнить аутсорсинговую функцию.

С другой стороны, имелись вполне обоснованные опасения, что в случае окончательной передачи на полный аутсорсинг новый владелец электросетевого комплекса может диктовать инфраструктурной компании свои условия, при фактическом отсутствии для него конкуренции (строительство аналогичного электросетевого комплекса экономически нецелесообразно и требует значительного времени). К этому стоит добавить в целом осторожный настрой менеджмента крупной компании в отношении радикальных изменений (показатели аппетита к риску и безопасности).



Рисунок 156. Оценка доверия в панализе сорсинговой опции организации электросетевого хозяйства инсфтраструктурной компании по методике Р. Хурлей после «управления доверием». Составлено автором.

Финальным этапом реализации проекта стал **анализ транзакционных издержек** функции по передаче электрической энергии. При сравнении внутренней ситуации инфраструктурной компании с подобной на иных предприятиях были выявлены значительные её отличия от экономических параметров работы сопоставимых компаний. Они получали значительно больший тариф, чем инфраструктурная компания, в силу особенностей тарифного регулирования. Однако инфраструктурная компания уступала специализированным игрокам по эффективности и выработке (выручки на 1 занятого) персонала. Отчасти это объяснялось тем, что электросетевое хозяйство инфраструктурной компании в отличие от профильного транспортировочного бизнеса всегда выполняло обслуживающую функцию. Однако основной вид деятельности компании требовал первой, высшей категории электроснабжения, что обусловливает большое количество ремонтного и оперативного персонала (см. Рисунок 157).

Было проведено финансовое моделирование различных сценариев. Основная гипотеза, которая проверялась в ходе анализа, – возможность снизить транзакционные издержки за счёт выделения электросетевого бизнеса в той или иной форме. В основе расчётов лежали текущие и возможные дополнительные транзакционные издержки за вычетом доходов, которые инфраструктурная компания получала бы в виде тарифов на передачу электрической энергии.

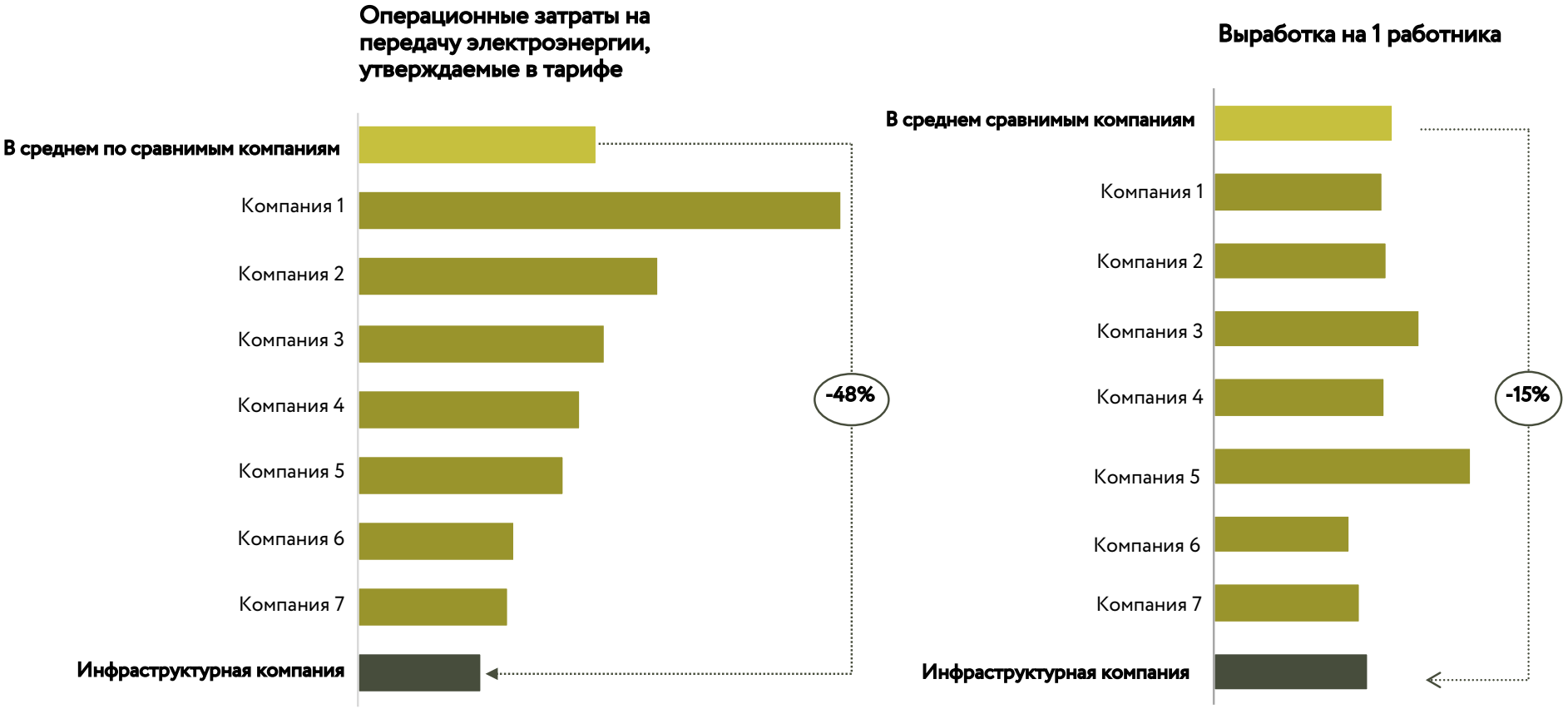


Рисунок 157. Сравнение доходов и эффективности персонала инфраструктурной компании и сопоставимых аналогов. Составлено автором.

Дополнительные транзакционные издержки возникали в случае выделения в филиал или самостоятельное юридическое лицо, так как появлялись дополнительные расходы на управление компанией, внутрифирменную бюрократию, административные издержки и так далее. Дополнительные доходы в том или ином варианте появились бы и в связи с особенностями регулирования тарифов в Российской Федерации: в случае выделения в виде самостоятельной компании она получала тариф на передачу не в небольшом объёме, как на момент начала анализа (условно 40% от полной суммы затрат), а в полном объёме (условно около 100%).

Вместе с тем в результате проведённого анализа и моделирования тарифно-балансовой ситуации в регионах присутствия инфраструктурной компании было выявлено, что в любом из рассматриваемых вариантов затраты инфраструктурной компании возрастут. Их рост связывался не только с увеличением объективных транзакционных издержек на управление самостоятельным юридическим лицом, но и со специфичными для электросетевой деятельности издержками. В случае разделения основной транспортной инфраструктуры и электрической сети изменялся класс напряжения, по которому инфраструктура потребляла электроэнергию. А так как тариф на передачу электроэнергии, который составляет более 50% её стоимости для потребителя, зависит от класса напряжения, затраты на покупную электроэнергию для инфраструктурной компании возросли бы более чем на 50%. Таким образом, рост транзакционных издержек не компенсировался в должной мере ростом тарифов (доходов) (см. Рисунок 158).

В результате было принято решение о структурировании электросетевой деятельности компании в виде филиала без создания самостоятельных юридических лиц или выведения на полный аутсорсинг (путём продажи другой сетевой компании). К расчётам транзакционных издержек добавился фактор отсутствия **доверия** к органам государственной власти, которые устанавливают тариф и на передачу электроэнергии, и на транспортировку товара инфраструктурной компанией.

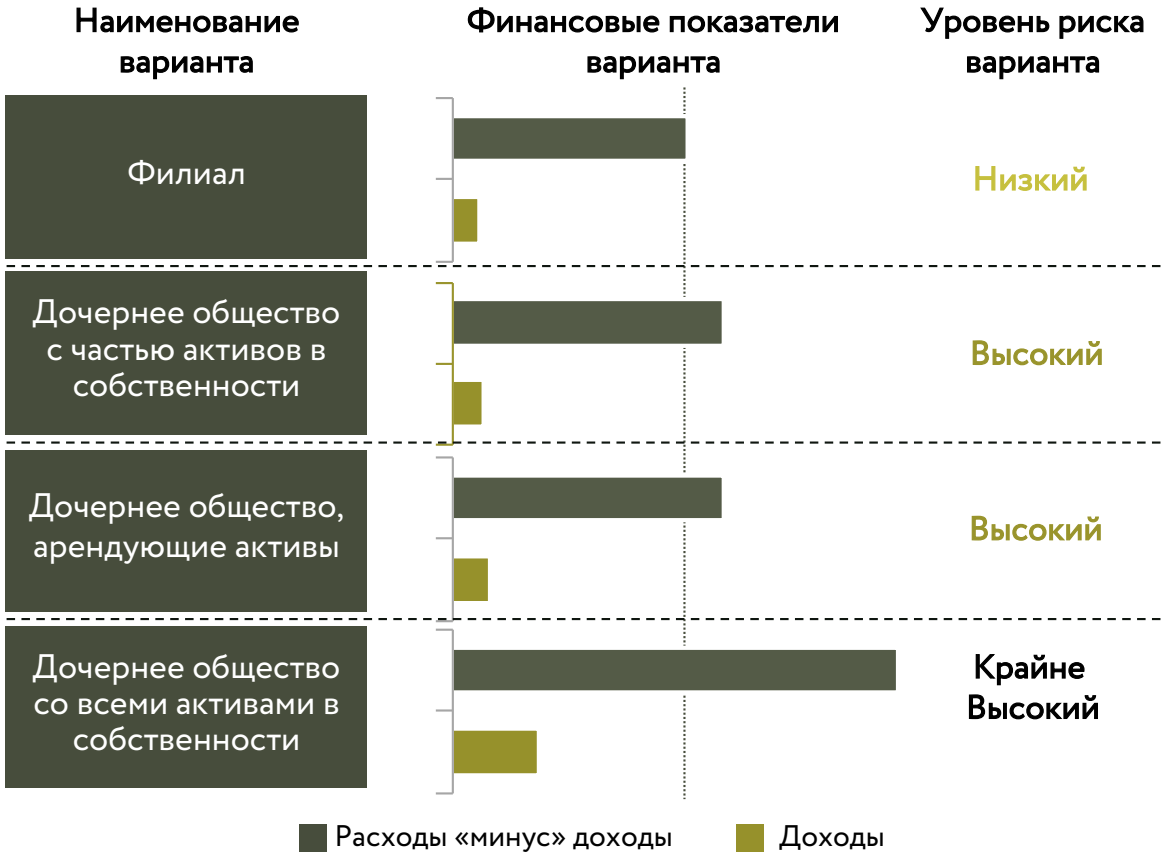


Рисунок 158. Укрупнённые результаты анализа транзакционных издержек. Составлено автором.

Менеджментом компании было высказано опасение, что в случае наличия экономии за счёт получения более высоких доходов от передачи электроэнергии, регулирующий орган сократит на сумму дополнительного дохода тариф на основной вид деятельности – транспортный. Одновременно рост расходов по другой статье – покупке электроэнергии – может не быть компенсирован. Таким образом, компания не только не получит нейтрального результата от аутсорсинга, но и потерпит убытки.

В этой ситуации отсутствие доверия между бизнесом и государственной властью, а также отсутствие прозрачных правил игры и особенностей государственного регулирования сферы передачи электроэнергии привело к принятию решения об отказе от аутсорсинга. Это ещё раз демонстрирует, что присутствие чрезмерного государственного регулирования в отраслях экономики препятствует аутсорсингу, а доверие

является важнейшим элементом качественной институциональной среды (см. Рисунок 44).

Так как в работе над данным проектом **привлекалась консультационная фирма**, а также применялась методика комплексной оценки эффективности аутсорсинга, разработанная автором, принятие решения отличалось быстротой и надёжностью (см. Рисунок 159). Во-первых, к совету консалтинговой компании изначально существовало доверие, которое, как отмечалось в Главе 5 настоящей диссертации, свойственно консалтингу как отрасли аутсорсинга. Следовательно, после обсуждения и незначительных корректировок решение было принято и не оспаривалось ни менеджментом, ни внешними органами. Во-вторых, сам консалтинговый проект занял не более 4 месяцев, что позволило в значительной степени сэкономить время и усилия менеджмента инфраструктурной компании.

Если сравнить эти сроки с 5 годами «проб и ошибок» транспортного проекта РусГидро, описанного в Приложении 1, выгода от привлечения консалтинга для принятия решения об аутсорсинге становится очевидной. Это ещё раз доказывает, что консалтинг позволяет не только сэкономить время и усилия (транзакционные издержки) компании на принятие решения, но и даёт возможность менеджменту сконцентрироваться на конкурентных преимуществах компании, не отвлекая внимание на попытку решения проблемы, с которой он за свою практику столкнётся, возможно, единожды.

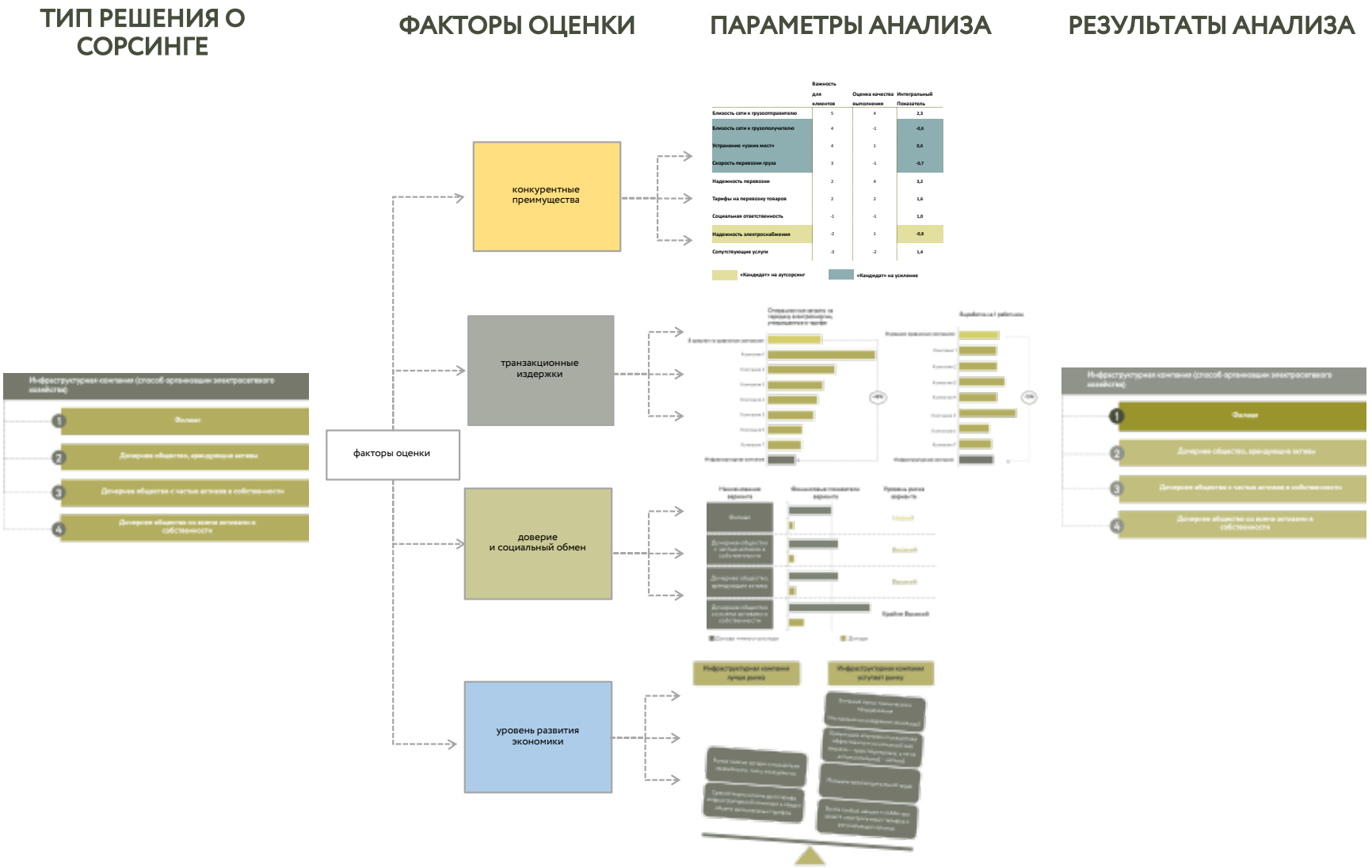


Рисунок 159. Применение комплексной методики оценки эффективности аутсорсинга для анализа электросетевой деятельности инфраструктурной компании. Составлено автором.