JEL: B21, D23, M21

УДК 334+338

DOI: [10.14530/se.2018.2.052-073](https://doi.org/10.14530/se.2018.2.052-073)

АУТСОРСИНГОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ В ЭКОНОМИКЕ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

Д.А. Стапран

Стапран Дмитрий Андреевич – кандидат исторических наук, докторант. Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, пр-т Вернадского, 82, Москва, Россия, 119571. E-mail: staprand@mail.ru.
ORCID: 0000-0002-5785-3755

Аннотация. Настоящая статья ставит целью тестирование модели «пяти сил аутсорсинга» на примере широкого круга отраслей экономики на долгосрочном горизонте развития. Модель пяти сил опирается как на известные экономические теории, так и на новые теоретические разработки. Она является комплексной и в этом качестве и совокупности не применялась ни в российской, ни в зарубежной экономической науке. Для апробации модели в 2015–2018 гг. был проведен глубинный анализ добывающей, в том числе нефтегазовой промышленности, электроэнергетики, металлургии, логистики, информационных технологий, консультационных услуг и других секторов экономики, опирающийся как на отраслевые обзоры, так и на данные компаний и регулирующих органов. Для тестирования ряда гипотез проводились собственные или использовались существующие опросы участников тех или иных отраслей. Исследование показало, что на отношения аутсорсинга в экономике и на принятие решений об аутсорсинге фирмами влияние оказывают транзакционные издержки, конкурентные преимущества, доверие и социальный обмен, а также уровень развития экономики. Они определяют направление движения «цикла сорсинга» в сторону аутсорсинга или собственных сил. При этом «цикл сорсинга» проявился практически во всех исследованных отраслях, где фирмы в разное время под действием разных факторов чередовали инсорсинг и аутсорсинг одних и тех же процессов. Модель «пяти сил» имеет дополнительную ценность, так как дает ключ к пониманию не только аутсорсинговых процессов в экономике, но и схожих с ней по своей природе приватизации, делегирования полномочий и децентрализации власти.

Ключевые слова: аутсорсинг, пять сил, сорсинг, логистика, нефтегазовая отрасль, электроэнергетика, информационные технологии

Для цитирования: Стапран Д.А. Аутсорсинговые отношения в экономике и предпринимательстве // Пространственная экономика. 2018. № 2. С. 52–73. DOI: [10.14530/se.2018.2.052-073](https://doi.org/10.14530/se.2018.2.052-073).

For citation: Stapran D.A. Outsourcing Relations in the Economy and Entrepreneurship. *Prostranstvennaya Ekonomika = Spatial Economics*, 2018, no. 2, pp. 52–73. DOI: [10.14530/se.2018.2.052-073](https://doi.org/10.14530/se.2018.2.052-073). (In Russian).

ВВЕДЕНИЕ

Вопросы методологии аутсорсинга становились предметом изучения широкого круга исследователей как в России, так и за рубежом. Всего по теме аутсорсинга написано около 100 научных диссертаций, в том числе 4 докторских исследования, в базе e-library содержится около 5,7 тысячи статей по указанной тематике. Вместе с тем далеко не все из них заслуживают внимания.

Эмпирическая сторона многих исследований ограничена примером отдельных отраслей или предприятий, что характерно даже для работ наиболее авторитетных исследователей: бизнес-образованию (Календжян, 2003), строительной индустрии (Синяев, 2009), исследовательскому оборудованию (Рудая, 2009), материально-техническому снабжению войск. В ряде монографий встречаются отдельные иллюстрации из различных отраслей (Аникин, Рудая, 2014; Курбанов, Плотноков, 2014).

Теоретические аспекты аутсорсинга, будучи всесторонне изучены, рассмотрены отдельно, зачастую вне связи друг с другом (Буянов, 2014; Пономаренко, 2014), значимость аутсорсинга для достижения конкурентных преимуществ (Стародубцева, Стародубцева, 2015; Мандрик, 2016), вопросы доверия и социального обмена в аутсорсинге (Моисеева и др., 2010), вопросы экономических циклов (Полупенко, 2010).

Работы зарубежных авторов в основном носят практический характер, отвечая на вопрос «как», а не «почему». В качестве примера можно привести публикации (Brown, Wilson, 2008; Cullen et al., 2014; Cohen, Young, 2006).

Вместе с тем методологии, построенной на комплексной интеграции различных теоретических предпосылок и апробированной на обширном практическом материале деятельности компаний различных отраслей экономики на длительном горизонте наблюдения, не встречается.

Комплексная и интуитивно понятная методология, вместе с тем, крайне важна для исследования аутсорсинга по трем причинам.

Во-первых, это дает как предпринимателям, так и научному сообществу понимание исчерпывающих механизмов функционирования этого явления в масштабах экономики, равно как и принятия конкретных сорсинговых решений на уровне фирмы.

Во-вторых, методология может быть использована с практической точки зрения для оценки эффективности при принятии решений об аутсорсинге.

В-третьих, аутсорсинг по своей природе (передаче и доверию функций более эффективным акторам) очень схож с ключевыми инструментами повышения эффективности и адаптивности российской экономики – децен-

тралилизацией власти, приватизацией, делегированием полномочий внутри фирм. Анализ процессов аутсорсинга, таким образом, дает ключ к пониманию других процессов.

МЕТОДОЛОГИЯ

На аутсорсинг влияет ряд факторов, которые в настоящей статье объединены в модель «пяти сил аутсорсинга»¹. Под воздействием четырех внешних сил – транзакционных издержек, конкурентных преимуществ, доверия и уровня развития экономики – процессы в экономике страны и в предпринимательской организации развиваются в направлении аутсорсинга, инсорсинга, собственных сил или принимают иные формы (*рис.*).

Рис. Модель «пяти сил аутсорсинга»

Источник: составлено автором.

Транзакционные издержки используются в настоящей статье в смысле, заложенном К. Арроу, – как совокупность затрат по организации процесса выпуска товара, работы или услуги внутри фирмы в сравнении с затрата-

¹ По аналогии с моделью пяти рыночных сил М. Портера (Porter, 1985).

ми по их приобретению на рынке (Arrow, 1969). Согласно О. Уильямсону, в случае большой значимости трех параметров любой транзакции – частоты, определенности и специфичности актива – фирма скорее всего оставит ее внутри компании, тогда как меньшее значение параметров делает транзакцию «кандидатом» на аутсорсинг (Williamson, 1990).

Компании побеждают в конкурентной борьбе за счет того, что делают что-то лучше других фирм. Это может выражаться в лидерстве за счет низких издержек или дифференциации (Porter, 1985). Бизнес-процессы, которые помогают достичь конкурентных преимуществ, становятся основными и должны быть в фокусе предпринимателя, так как ресурсы фирмы всегда ограничены, и она не может делать все равно хорошо. Остальные процессы цепочки добавленной стоимости могут быть переданы на аутсорсинг. Если раньше конкурентное преимущество было более стабильным ресурсом, то скорость изменений в современном мире диктует необходимость постоянно адаптироваться и обладать динамическими преимуществами (Quinn, 1992; Teece et al., 1997).

Одновременно важнейшей составляющей аутсорсинга является доверие и социальный обмен, так как нематериальные выгоды отношений между предпринимателями порой значат больше, чем прибыль (Blau, 1974). При оценке будущих или текущих аутсорсинговых отношений они сравнивают объем и выгоду от инвестиций в отношения с альтернативами (Thorelli, 1986). Большие по сравнению с альтернативами доверие и вовлеченность обеспечивают сохранность инвестиций в отношения, которые предприниматели уже сделали, и позволяют удержаться от оппортунистического поведения. Одновременно отсутствие доверия разрушает даже самые выгодные отношения (Morgan, Hunt, 1994).

Степень влияния на аутсорсинг указанных факторов определяет уровень развития экономики. Россия является одной из «стран с высоким доходом»¹ или «доходами выше среднего»², куда также входят Бразилия, Китай, Турция, Аргентина, Мексика, Казахстан и другие. Экономику таких стран объединяют наличие олигополий, более высокий уровень коррупции, меньшая сила конкуренции в экономике и политике, большее стремление к централизации и контролю. Уровень развития отечественной экономики в том числе объясняет меньшее влияние на аутсорсинг фактора конкурентных преимуществ и большее, по сравнению с развитыми странами, доверия.

Как и конкурентные преимущества, отношения аутсорсинга носят не статичный, а динамический характер. То, что отдавалось на аутсорсинг, может быть возвращено внутрь компании, приобретено как самостоятельный

¹ По классификации Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), Россия – *high income non OECD member*.

² По классификации Всемирного банка, Россия относится к *upper-middle income group*.

бизнес для создания внутреннего объединенного центра обслуживания, возвращено внутрь фирмы, опять отдано на аутсорсинг или иметь любые другие формы. Это не линейный процесс, а «цикл сорсинга», который лежит в основе модели «пяти сил» (см. *рис.*). Направление движения цикла определяет сила четырех внешних факторов.

Целостность модели и существование «цикла сорсинга» было подтверждено в ходе эмпирического исследования ряда отраслей российской экономики, проведенного в 2015–2018 гг. (Календжян, Стапран, 2016). Исследование проводилось как на базе индустрий, которые являются заказчиками аутсорсинга, как, например, добывающая, в том числе нефтегазовая промышленность, электроэнергетика, металлургия, так и традиционных поставщиков аутсорсинговых услуг – логистики, информационных технологий, консалтинга. Указанные отрасли являются достаточной и полной базой для исследования, так как на них, по разным оценкам, приходится от 40 до 50% ВВП России. Предметом исследования стали предпринимательские структуры, функционирующие в указанных отраслях, в том числе частично контролирующихся государством. В силу особенностей государственного капитализма в России он направлен не на защиту широких общественных интересов, а на защиту интересов отдельных, иногда узких социальных групп. В этом смысле государственные предприятия являются по сути предпринимательскими объединениями (Posner, 1974).

РЕЗУЛЬТАТ / ОБСУЖДЕНИЕ

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 с 8 до 45% ВВП с 1870 по 1970 г. (North et al., 1994). Можно предположить, что сейчас этот процент еще выше. Подобных данных для российской экономики нет, но ввиду того, что она также относится к числу постиндустриальных, мы можем применить в данном случае фрактальный подход.

В нефтяной и газовой отраслях транзакционные издержки повлияли на выделение нефтегазового сервиса в инсорсинговые подразделения в 2000–2005 гг. Именно тогда большинство нефтегазовых компаний впервые подошли 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 гг. 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 гг., обострившие борьбу за снижение издержек между производителями ископаемых углеводородов.

Одновременно те же самые транзакционные издержки заставили Роснефть отказаться от аутсорсинга в пользу наращивания активов собственного инсорсингового подразделения РН-Бурение путем скупки активов из-за неготовности аутсорсинговых партнеров идти на снижение цен после 2012 г. Транзакционные издержки позволяют также сделать выбор в пользу включения в периметр предпринимательских структур других видов деятельности, например, объектов распределенной генерации (в первую очередь работающих на попутном газе), транспортных структур, причем как традиционных (железнодорожные перевозки сжиженных углеводородов), так и весьма специфичных (порты, нефтеналивные терминалы, нефтепроводы и т. д.). Иногда нефтегазовые холдинги включают внутрь производственных цепочек и финансовые активы (Газпром, Сургутнефтегаз, Роснефть, Татнефть, в прошлом Лукойл и другие), хотя такие примеры встречаются все реже.

Транзакционные издержки формируют стремление нефтегазовых компаний не только 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, ТЗК¹) и другие. Порой это приобретает весьма необычные формы в виде интеграции целых электроэнергетических компаний внутрь бизнеса. Так, 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 заключается в значительных объемах ископаемого топлива, потребляемого электроэнергетикой, – более 1 трлн руб. в год в денежном выражении, что составляет 60–70% себестоимости электроэнергии и тепла.

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 расчетно доказать целесообразность включения бизнеса, например, электроэнергетического, в периметр компаний. В определенном смысле экономия на масштабе – это прямой конкурент аутсорсинга. Некоторые эксперты называют его даже «проклятием аутсорсинга»².

¹ Автозаправочные станции, топливно-заправочные комплексы в аэропортах.

² Из интервью с топ-менеджерами крупнейших компаний РФ.

В ходе исследования аутсорсинга в электроэнергетике был выявлен ряд других свидетельств влияния фактора транзакционных издержек. Так, компании, для которых электроэнергетика – не фактор добавленной стоимости, а серьезный предмет издержек, также включают ее внутрь своих фирм. Так поступают металлургические предприятия – Русал, который контролирует Евросибэнерго и Иркутскэнерго, ММК, НЛМК, Евраз, Северсталь и другие. В себестоимости производства алюминия у Русала электроэнергия составляет около 30%.

Под действием транзакционных издержек и менее крупные промышленные предприятия – ФосАгро, Ижевский завод и другие, включают распределенную генерацию¹ в производственные цепочки. Их примеру следуют многие предприниматели, университетские кампусы, военные городки, сельскохозяйственные и иные производители².

В целом уход в распределенную генерацию потребителей – это не что иное, как реакция на возросшие транзакционные издержки приобретения товара (электроэнергии и тепла) на рынке. Потребители сравнили свои транзакционные издержки по производству товара собственными силами с непривлекательной рыночной ценой и сделали выбор в пользу первого.

Одновременно внутри рынка производства электроэнергии и тепла произошла одна из серьезнейших экономических реформ в постсоветской истории. Ее причина также заключалась в многократно возросших транзакционных издержках производства товара внутри вертикально интегрированных региональных энергетических компаний – АО-энерго. Одним из элементов реформы было целенаправленное создание рынка аутсорсинговых услуг в электроэнергетике, когда в 2005–2007 гг. из АО-энерго выделялись и продавались предпринимателям сотни вспомогательных структур – ремонтных, транспортных, обслуживающих и других (Проценко, Стапран, 2017).

Вторым элементом реформы было разделение АО-энерго по видам бизнеса – распределение, сбыт, генерация и т. д., чтобы транзакционные издержки и цепочки создания стоимости каждого стали бы понятными и прозрачными.

Одновременно, как и в случае с нефтегазовым сервисом, транзакционные издержки оказали и обратное влияние. Так, только заверщенное выделение в 2008 г. ремонтного бизнеса из крупнейшей сетевой компании страны – ФСК ЕЭС – было свернуто в 2009 г. из-за опасений неподконтрольности внутренних затрат (издержек).

¹ Электро- и теплогенерирующие станции небольшой мощности, не работающие в рамках системы централизованного энергоснабжения.

² Стапран Д.А. Энергетика без аутсорсинга: почему предприниматели сами производят электроэнергию? // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2017. Т. 7. № 7А. С. 29–48.

То же самое произошло и с только что выделенными инжиниринговыми и строительными предприятиями. Роль катализатора сыграло все то же «проклятье аутсорсинга» – экономия на масштабе. Масштабная инвестиционная программа, исчислявшаяся сотнями миллиардов рублей на 10 лет вперед, расчетно оправдывала целесообразность владения инжиниринговыми предприятиями, а не аутсорсинга этих услуг. Причем эта ситуация была характерна как для сетей, которые попали под действие RAB регулирования¹, так и генераторов, которые получили механизм ДПМ².

Это привело к тому, что многие аутсорсинговые компании в инжиниринге разорились в 2012–2016 гг., а инсорсинговые компании столкнулись с проблемой выживания. У их материнских холдингов инвестиционные программы закончились, а навык работы на свободном конкурентном рынке они не выработали. Это произошло по причине игнорирования базовых положений теории транзакционных издержек, согласно которой в ситуации невысокой специфичности активов, средней частоты транзакций и невысокой неопределенности функцию целесообразнее передавать на аутсорсинг³.

Решающее значение 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, так как это ключевой актив для поставки их продукции на экспорт.

Новые бизнесы, как розничная торговля (Магнит, X5 Ритейл Групп, Дикси), также вынуждены были развивать собственные логистические подразделения ввиду высоких издержек приобретения таких услуг на рынке. Причина тому – высокая доля логистических издержек в перевозке продо-

¹ RAB – *rate over base* – метод регулирования необходимой валовой выручки сетевых компаний путем установления тарифов на передачу электроэнергии, в основе которого лежит возврат средств на инвестированный капитал в обновление или строительство новых сетевых мощностей.

² 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 понесенные 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 заключенными ДПМ, чтобы повысить стоимость их продажи.

³ *Старпан Д.А.* Аутсорсинг в современной российской электроэнергетике: чередование циклов инсорсинга и аутсорсинга // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. 2017. № 2. С. 66–75.

вольственных и FMCG¹ товаров. Одновременно ритейлеры бытовой электроники (М-Видео, Эльдorado и другие) 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, в первую очередь на железной дороге, расширение предложения со стороны портов (ввиду строительства новых) способствовали выделению логистических цепочек из бизнеса сырьевых производителей. Более того, как показал проведенный опрос логистических компаний, высокие издержки грузоотправители называют сегодня одной из основных причин передачи логистики на аутсорсинг (Стапран, Проценко, 2017). Можно заключить, что грузоотправители поверили в «силу рынка» логистического аутсорсинга. Это свидетельствует об изменении роли транзакционных издержек с ограничителя аутсорсинга в его стимул².

Это подтверждается примером Роснефти, которая традиционно стремится концентрировать большинство элементов производственной цепочки внутри компании. Холдинг постепенно трансформировал свой РН-Транс из основного перевозчика в кэптивного оператора, роль которого заключается в распределении заказов на перевозку между независимыми аутсорсинговыми провайдерами.

В секторе информационных технологий влияние транзакционных издержек также высоко. Именно постоянно возрастающая стоимость поддержания и развития информационных систем способствовала появлению новых видов аутсорсинга – аутсорсинга поддержки приложений, а также программного обеспечения, инфраструктуры и информационной безопасности как услуги. Действительно, согласно опросу предпринимателей, сокращение издержек – основная цель в управлении ИТ, а аутсорсинг – наиболее популярный инструмент ее достижения (Анастасьева, 2016). В секторе информационных технологий факторы транзакционных издержек – частота, неопределенность 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 независимых аутсорсинговых предпринимательских структур (Ланит, Техносерв, АBBY, Крок, 1С, Лаборатория Касперского и другие), была полностью готова к принятию на себя объемов аутсорсинга.

¹ *Fast moving consumer goods* – товары широкого потребления.

² Стапран Д.А. Как и почему компании отдают логистику на аутсорсинг в России? Ч. 1 // Логистика. 2017. № 1. С. 22–27.

Одновременно упомянутый выше «эффект масштаба» имел, как и в других отраслях, обратный эффект – многие крупнейшие компании учредили свои инсорсинговые структуры в области развития и поддержки ИТ-решений – Сбербанк, Роснефть, Лукойл, РЖД, компании электроэнергетики и другие¹.

Фактор конкурентных преимуществ модели «пяти сил», как отмечалось, оказывает не менее существенное влияние на отношения аутсорсинга в предпринимательстве, чем фактор транзакционных издержек.

Это связано с общим усилением конкуренции в мировой экономике в 1980-е гг. 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 оказались втянуты в конкурентную борьбу. В первую очередь это были нефтегазовые компании, чья продукция во многом была ориентирована на экспорт.

В этой связи выделение нефтесервисных активов в инсорсинговые подразделения лежало также в русле ориентации на основные конкурентные преимущества нефтегазовой отрасли – повышения добычи углеводородов. Такое выделение стало серьезным переосмыслением сути этого бизнеса, так как до выделения профессия бурильщика была гордостью отрасли и не мыслилась отдельно от цепочки создания стоимости. Одновременно само бурение, эксплуатация скважин и т. д. стали к тому времени 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 гг. в нефтесервисной отрасли здоровые конкурентные отношения, несомненно, помешали инициативам создания государственной монополии в нефтесервисе в 2013–2014 гг.

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 упоминавшемуся опросу логисти-

¹ *Старран Д.А.* Текущее состояние и перспективы роста предпринимательского аутсорсинга в секторе информационных технологий // Креативная экономика. 2017. Т. 11. № 9. С. 985–1002.

ческих компаний, транзакционные издержки и конкурентные преимущества «конкурируют» за первое место среди факторов аутсорсинга.

В ходе детального анализа отрасли логистического аутсорсинга было выявлено, что крайне ограниченное число компаний обладает всеми логистическими активами (водными и авиационными портами, автомобильным, железнодорожным, морским, авиационным транспортом и т. д.). Большинство концентрируется на одном или двух элементах цепочки создания стоимости. 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.

Операторы портов (стивидоры) также ориентируются на определенные конкурентные «ниши» – насыпные, наливные и другие. Среди операторов морских перевозок можно выделить компании, которые оперируют нефтеналивными танкерами, судами для перевозки СУГ, контейнеровозами. Совкомфлот, например, обнаруживает четкую ориентацию на ледокольные суда и суда для перевозки сжиженного природного газа (СПГ).

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

В электроэнергетике, как отмечалось, транзакционные издержки содействовали переходу большого числа потребителей к распределенной (собственной) генерации. С другой стороны – производство электроэнергии однозначно не является конкурентным преимуществом потребителя. В этой ситуации в борьбу за возврат потребителя включились энергокомпании, для которых производство тепла и электричества как раз их конкурентным преимуществом является.

Компании Э. Он (Юнипро), Фортум, Энель, РусГидро и Росатом создали в России в 2014–2018 гг. специальные подразделения по развитию распределенной генерации. Распределенная генерация разрушает централизованное энергоснабжение, являющееся основой бизнеса указанных выше генерирующих компаний. Однако это то, что нужно клиентам энергокомпаний – потребителям, и конкуренция за потребителя «толкает» энергокомпании в инвестиции в сектор, который, по сути, подрывает их основной бизнес.

Когда компании в энергетике концентрируются на конкурентных преимуществах, выигрывают и энергетики, и потребители. Независимые энерго-

сбытовые 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 электроэнергетики. Одновременно попытки заниматься непрофильной энергосбытовой деятельностью самостоятельно приводят к довольно печальным последствиям, что хорошо видно на примере обанкротившегося Оборонэнергосбыта, который снабжал подразделения Министерства обороны.

Концентрация компаний энергетики на конкурентных преимуществах была и основной целью реформы РАО ЕЭС России 1998–2008 гг. ОГК и ТГК должны были сосредоточиться на эффективной генерации, сетевые компании – на передаче, а сбытовые – на сбыте и сборе денежных средств за потребленные ресурсы. Ремонты, транспорт, строительство и инжиниринг, банковская деятельность были выведены за периметр энергокомпаний, так как отвлекали их от концентрации на конкурентных преимуществах – основной деятельности. Эти сервисные направления являлись конкурентным преимуществом независимых аутсорсинговых провайдеров.

Естественно, что в изначально конкурентном рынке информационных технологий вопрос о том, передавать на аутсорсинг или не передавать функцию ИТ, в принципе не стоял. Выбор в пользу аутсорсинга был естественным. Для компаний сектора ИТ интеграция программного обеспечения, поставки и управления аппаратными мощностями – их основное конкурентное преимущество. ИТ-компании явно разбираются в ИТ лучше, чем заказчики. А заказчики, которые, в свою очередь, находятся в ситуации жесткой конкуренции (банки, сектор розничной торговли, онлайн-торговли и т. д.), 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 высока, что они не рискуют отдавать их на аутсорсинг и интегрируют ИТ внутри бизнеса. Так поступает ряд банков, в первую очередь Сбербанк. Это подтверждается результатами опроса предпринимателей, которые поставили конкурентные преимущества на второе место по степени важности среди приоритетов в работе с ИТ (Анастасьева, 2016).

В целом значение фактора конкурентных преимуществ сложно переоценить. Чем выше конкуренция на рынке, тем проще предпринимателям принять решение об аутсорсинге соответствующих бизнес-процессов. Доля аутсорсинга в той или иной отрасли в принципе является барометром ее конкурентоспособности как на внутренней, так и на международной арене. Так, представители российской розничной торговли, как отмечалось, вынуждены были развивать многие вспомогательные направления (транспорт-

тировку, складирование и т. д.) самостоятельно. Одновременно иностранные ритейлеры активно пользуются аутсорсингом при выходе на российский рынок. Возможно, именно поэтому на отечественном рынке заметно присутствие Метро Кэш энд Кери, Зельгросс, Ашан, Билла и других иностранных игроков. Они завоевывают долю благодаря своим конкурентным преимуществам, к которым не относят логистику. И по этой же причине примеров присутствия российских розничных сетей за рубежом практически нет – ни Дикси, ни Магнит, ни X5 Ритейл Групп не имеют компетенции опираться на аутсорсеров на местах.

Фактор доверия и социального обмена модели «пяти сил» влияет на аутсорсинг в равной степени. Причем это влияние, как мы отмечали ранее, даже больше, чем влияние фактора доверия в развитых экономиках.

Очевидно, что доверие к окрепшему рынку независимого нефтесервиса подтолкнуло в 2000-х гг. нефтегазовые компании в сторону аутсорсинга. Вместе с тем отсутствие доверия, в первую очередь к иностранным компаниям, стимулировало переход Роснефти к ориентации на собственный нефтесервис. Также доверие к аутсорсингу пострадало и в случае Газпромнефти, когда выделенная из ее бурильных активов компания Ру-Энерджи Групп стала несостоятельной. Однако в случае Газпромнефти это недоверие не привело к отказу от аутсорсинга, как в случае с Роснефтью.

В секторе логистики, когда компании уже вступили в отношения аутсорсинга, партнеры в подавляющем большинстве случаев склонны доверять друг другу, о чем свидетельствуют результаты проведенного опроса (Стапран, Проценко, 2017). Надежность поставщика услуг (т. е. доверие к нему) в принципе ценится заказчиками логистического аутсорсинга даже выше цены контракта. Наличие доверия позволяет даже таким консервативным хозяйственным субъектам, как Министерство обороны, передавать на аутсорсинг частным компаниям свои перевалочно-логистические комплексы. Без доверительных отношений между руководством Минобороны и собственниками логистических компаний такая передача была бы невозможна.

Одновременно недоверие является также одним из препятствий развития аутсорсинговых отношений в логистике. Именно отсутствие доверия между партнерами в случае Транснефти и группы FESCO ставит взаимовыгодные деловые отношения по управлению НМТП¹ на грань разрыва. Большие выгоды мог бы принести аутсорсинг и Почте России, которая большинство операций осуществляет сама. Отрадно, что в случае банковских услуг Почта России решила не создавать собственный банк, а учредила совместное предприятие с профильным аутсорсинговым партнером – ВТБ.

¹ Новороссийский морской торговый порт, находится в совместном владении.

Электроэнергетика явилась ярким примером того, как отсутствие доверия может фактически перечеркнуть многолетние усилия по формированию аутсорсингового рынка ремонтов, инжиниринга и пр. Недоверие к результатам реформы РАО ЕЭС привело к тому, что компании электроэнергетики провели массовую скупку рыночных независимых игроков в области аутсорсинга.

Недоверия к аутсорсингу в электроэнергетике добавляют и действия правоохранительных органов, усматривающих в аутсорсинге коррупцию, как, например, в случае с МРСК Центра в 2013 г.

Недоверие также приводит к парадоксальным ситуациям, как в случае отношений между Газпромэнергохолдингом (ГЭХ) и правительством Санкт-Петербурга, когда первый вынужден отдать свою тепловую сеть последнему ввиду невозможности договориться о приемлемых тарифах, а также Фортумом и его потребителем – Сибуром, когда последний вынужденно купил у Фортума Тобольскую ТЭЦ в 2015 г.

Одновременно отношения доверия между правительством Москвы и ГЭХ позволяют передать теплосетевой бизнес МОЭК профильному аутсорсинговому партнеру.

Вероятность увеличения доли распределенной генерации до 15% мощности российской энергосистемы также будет зависеть от того, смогут ли компании электроэнергетики вернуть доверие потребителей к централизованному энергоснабжению или нет.

В отрасли информационных технологий доверие в целом превалирует. Однако его недостаток, как показывают опросы, тормозит передачу большего объема работ на аутсорсинг ввиду опасения за безопасность данных, боязни потерять контроль и т. д. Недоверие, в частности, не позволило нормально функционировать созданной в отрасли электроэнергетики независимой ИТ-компанией – АйТи Энерджи Сервис.

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

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.

Одновременно именно доверия в российской экономике в настоящее время, основываясь на изучении различных рынков аутсорсинга, не хватает. Отношения доверия в целом оказались нарушены. Это касается отношений между обществом и властью, между обществом и бизнесом, между властью и учрежденными ее решениями государственными компаниями. Согласно

исследованиям PwC, если в 2013 г. 47% руководителей российских компаний опасались, что нехватка доверия к их компаниям негативно отразится на работе, то в 2017 г. этот показатель вырос до 60%. В мире уровень недоверия вырос за это время с 37 до 58% (Лотаков, 2017).

В этом смысле доверие играет в российской экономике более важную роль, что в целом характерно для стран, находящихся с Россией на схожем этапе социально-экономического развития.

Уровень развития как самостоятельный фактор модели «пяти сил аутсорсинга» также продемонстрировал свою значимость в ходе исследования.

В логистике уровень развития проявился отчасти в том, что во время кризиса или в фазе активного роста компании зачастую больше склонны усиливать контроль за элементами цепочки добавленной стоимости, в то время как в Западной Европе или в Северной Америке, а также в развитых странах Азии предприниматели в схожих ситуациях стремятся больше операций передавать на аутсорсинг. Однако по мере развития российского рынка, по мнению западных менеджеров, компании неизбежно будут больше передавать на аутсорсинг¹.

Уровень логистических издержек в экономике в целом, что интересно, практически не зависит от уровня развития страны. В России он составляет 19%, а в Германии, например, 17% (Объем..., 2013). Вместе с тем уровень аутсорсинга в логистике напрямую связан с этим показателем. В развитых странах процент логистических услуг, отдающихся на аутсорсинг, составлял в 2005 г. от 44% в США до 57% в Западной Европе с потенциалом роста 16–18% (Deeren, 2007). При этом к 2012 г. рынок услуг аутсорсинга в мире резко вырос – до 81% транспортно-логистических услуг теперь отдается на аутсорсинг в США и 63% в Европе. То есть рост в 1,5–2 раза произошел за менее чем 10 лет развития соответствующих экономик.

В логистике фактор развития также подтвердился в ходе опроса, где как заказчики, так и аутсорсеры объяснили неразвитость отношений аутсорсинга состоянием развития экономики.

В целом текущий этап развития, характеризующийся владением государством ключевыми активами в экономике, а последними, в свою очередь, большим количеством элементов цепочки создания стоимости, безусловно, также тормозит развитие отношений аутсорсинга. Компании с государственным участием в электроэнергетике склонны, с оглядкой на акционера (государство), контролировать большинство основных, вспомогательных и сервисных бизнесов (проектирование, строительство, ремонты, производство турбин и т. д.). В нефтегазовом секторе, как отмечалось,

¹ Так, в частности, считает Люк Надаль, руководитель французской логистической компании GEFCO.

это выражается во владении нефтесервисными, трейдинговыми, ИТ и прочими активами.

Владение активами и прямое управление бизнесами также характерны для многих предпринимателей – владельцев частных компаний, как Альфа-Банк, Промсвязьбанк, Лукойл, Северсталь, Русал, СУЭК, Открытие, ПИК, О1 и многих других.

Исследование также эмпирически подтвердило существование «цикла сорсинга», характеристики которого определяет в каждый момент времени совокупность внешних факторов модели «пяти сил».

Нефтегазовая отрасль нагляднее других продемонстрировала это явление. Как отмечалось, после трудного и длительного формирования рынка аутсорсинга нефтегазового сервиса некоторые компании решили отказаться от аутсорсинга в пользу преимущественно собственных операций. Так поступила Роснефть и частично Газпром, который 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 от аутсорсинга энергетических компаний в 2010-х гг. после его целенаправленного формирования в рамках стратегии реформы РАО ЕЭС России 5+5. Так, из более чем 200 аутсорсинговых провайдеров до настоящего времени сохранили бизнес очень 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. Строительство и ремонты остались также внутри РусГидро, Росэнергоатома, ГЭХ, ФСК ЕЭС и других.

В результате ориентации на инсорсинг только начавший становление независимый рынок аутсорсинговых услуг в строительстве и инжиниринге стал испытывать трудности. На фоне снижения объемов заказов со стороны ключевых игроков и концентрации объемов внутри их дочерних структур, кризиса 2008–2009 гг. и недостаточной эффективности деятельности большинства независимых инжиниринговых компаний обанкротились или существенно сократили объем деятельности. Так произошло с Группой Е4, ИЦ Энерго, Технопромэкспортом, Энергостройинвест-холдингом, ИСК Союз Сети, Сибирьэнергоинжинирингом и другими крупными компаниями. Единичные инжиниринговые подразделения, которые устояли в послереформенной истории, оказались либо в собственности финансово-промышленных групп, например, ТЭК Мосэнерго, либо в собственности государственных банков, например, ЭНЕКС.

«Цикл сорсинга» наблюдался и в других вспомогательных сферах ра-

боты энергетических компаний. Несмотря на создание в сфере ИТ в 2000-е гг. нескольких предприятий, которые должны были на независимой основе обеспечивать компании электроэнергетики, в 2010-е гг. РусГидро, ФСК, Интер РАО, Росэнергоатом и другие перешли на инсорсинг, создав у себя дочерние ИТ-компании. Даже в банковском секторе, из которого РАО ЕЭС России полностью вышло еще в конце 2000-х гг., 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 еще раз продемонстрировали, что аутсорсинг – не конечный процесс, а постоянно меняющийся механизм адаптации к внешней экономической реальности.

Подтверждение цикла сорсинга было найдено также в других отраслях, например, в логистике. С одной стороны, рынок аутсорсинга продемонстрировал постепенную передачу крупными компаниями логистических операций на аутсорсинг (примеры Евраз, ММК, Металлоинвеста, Северстали, СДС, АФК системы, Русала, СИБУРа и других).

С другой – 37% логистических компаний сообщили, что сталкивались с ситуацией, когда заказчик вернул в компанию функцию логистики, которую ранее отдавал на аутсорсинг (Стапран, Проценко, 2017).

Цикл сорсинга нашел подтверждение и в секторе информационных технологий. Как отмечалось, несмотря на развитие независимого рынка ИТ-услуг, параллельно с ним расширяли свой бизнес инсорсинговые ИТ-подразделения крупных заказчиков – Росатома, Сбербанк, Лукойла, Роснефти и других. Объем выручки инсорсинговых подразделений последних в 2016 г. составил около 100 млрд руб., то есть 10% всего ИТ-рынка в России¹.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Необходимо отметить, что все элементы модели «пяти сил» влияли на развитие процессов аутсорсинга во всех отраслях экономики, которые вошли в периметр исследования. Оно в целом подтвердило применимость, актуальность и полноту модели для описания процессов аутсорсинга. Модель базируется на четырех факторах: транзакционных издержек, конкурентных преимуществ, доверия и социального обмена, а также уровня развития экономики, которые влияют на движение «цикла сорсинга» в направлении развития аутсорсинга или собственных сил предприятия.

Именно комплексность модели «пяти сил» помогает понять суть аутсор-

¹ По данным СПАРК-Интерфакс.

синга. С одной стороны, в борьбе за прибыль предприниматели стремятся снизить издержки, минимизировать затраты. Но это происходит не со всеми процессами в фирме, так как некоторые, которые являются конкурентным преимуществом, наоборот, требуют значительных инвестиций. Однако «издержки» и «фокус внимания» одни не способны объяснить природу и суть долгосрочного делегирования процессов сторонним компаниям – между партнерами должны сложиться отношения доверия, иначе их партнерство попадает в зону риска. При этом на отношения аутсорсинга также влияют уровень развития экономики, совершенство механизмов конкуренции.

Именно совокупность этих факторов влияет на цикл сорсинговых отношений и позволяет наиболее точно объяснить многообразие современных видов аутсорсинга. 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. Отношения аутсорсинга должны рассматриваться в динамике, которая может быть разной под действием рыночных сил.

При этом модель равно подходит для описания эволюции сорсинга как в рамках целой отрасли экономики, так и отдельного предприятия.

Важность модели для изучения аутсорсинга повышается ввиду схожести лежащих в его основе процессов с приватизацией, децентрализацией и делегированием. Существует прямая причинно-следственная связь между развитием указанных процессов и повышением конкурентоспособности национальной экономики. Уход от централизации, вертикальной интеграции и сверхконцентрации капитала в различных областях и передача вспомогательных процессов провайдерам аутсорсинговых услуг или локальным корпоративным сетям, безусловно, повысят эффективность и устойчивость экономики народного хозяйства.

Также передача на аутсорсинг большего числа операций и процессов крупных компаний подтолкнет развитие малого и среднего предпринимательства в России, которое в настоящее время по доле в экономике значительно отстает от развитых стран.

Аутсорсинг придаст импульс и инновационному развитию, так как инновации тесно сопряжены с предпринимательским «духом пробы и ошибок», который зачастую отсутствует в крупных компаниях.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Анастасьева М.А.* Мегаоблака проникают в бизнес // Коммерсантъ. 2016. 1 декабря.
Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстафтинг: высокие технологии менеджмента. М.: ИНФРА-М, 2014. 320 с.

- Буянов Д.А. Теории транзакционных издержек и комплементарных активов как теоретические платформы построения ИТ-аутсорсинга // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2014. № 2. С. 160–165.
- Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. М., 2003.
- Календжян С.О., Стапран Д.А. Три постулата теории аутсорсинга и делегирования полномочий // Российское предпринимательство. 2016. Т. 17. № 18. С. 2415–2432.
- 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. СПб., 2012.
- Курбанов А.Х., Плотников В.А. Аутсорсинг: история, методология, практика. М.: ИНФРА-М, 2013. 112 с.
- Лотаков И.А. Кризис доверия. Технологическая революция меняет само это понятие // Forbes. 2017. 13 декабря.
- Мандрик Н.В. Аутсорсинг как фактор эффективного развития предприятия в условиях конкуренции // Экономика и предпринимательство. 2016. № 2-2. С. 978–981.
- Моисеева Н.К., Малютина О.Н., Москвина И.А. Аутсорсинг в развитии делового партнерства. М.: ИНФРА-М, 2012. 240 с.
- Объем и структура российского рынка транспортно-логистических услуг // РБК. Research, 2013.
- Полупенко А.В. Применение экономических циклов в механизме ИТ-аутсорсинга // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. 2010. № 1. С. 74–78.
- Пономаренко М.О. Оценка транзакционных издержек в сообществах добавленной стоимости // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2014. № 2. С. 165–168.
- Проценко О.Д., Стапран Д.А. Теоретические основы и предпосылки формирования аутсорсинга в российской электроэнергетике // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. 2017. № 2. С. 76–82.
- Рудая И.Л. Методология управления в экономических системах на основе аутсорсинга: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. М., 2009. 410 с.
- Синяев В.В. Развитие коммерческой системы аутсорсинга в сфере строительных услуг: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. М., 2009. 392 с.
- Стапран Д.А., Проценко И.О. Логистический аутсорсинг: что о нем думают логисты и заказчики // Логистика и управление цепями поставок. 2017. № 2 (79). С. 38–48.
- Стародубцева О.А., Стародубцева В.К. Производственный аутсорсинг – эффективный инструмент повышения конкурентных преимуществ // Бизнес. Образование. Право. 2015. № 2 (31). С. 137–142.
- Arrow K.J. The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market versus Nonmarket Allocation. Washington: Joint Economic Committee of Congress, 1969.
- Blau P.M. On the Nature of Organizations. New York: John Wiley & Sons, 1974. 368 p.
- Brown D., Wilson S. The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges and Opportunities. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2005. 384 p.
- Cohen L., Young A. Multisourcing: Moving Beyond Outsourcing to Achieve Growth and Agility. Boston: Gartner, Inc., 2006. 243 p.
- Cullen S., Lacity M., Willcocks L.P. Outsourcing: All You Need to Know. San Bernardino: White Plum Publishing, 2014. 518 p.
- Deepen Jan.M. Logistics Outsourcing Management. Measurement, Antecedents and Effect of Logistics Outsourcing Performance. New York: Physica-Verlag Heidelberg, 2007. 350 p. DOI: 10.1007/978-3-7908-1938-0.
- Morgan R.M., Hunt S.D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing // Journal of Marketing. 1994. Vol. 58. No. 3. Pp. 20–38. DOI: 10.2307/1252308.

- North D.C., Wallis J.J.* Integrating Institutional Change and Technical Change in Economic History: A Transaction Cost Approach // *Journal of Institutional and Theoretical Economics* (Zeitschrift für die Gesamte Staatswissenschaft). 1994. Vol. 4. Pp. 609–624.
- Porter M.E.* *Competitive Advantage*. New York: The Free Press, 1985. 557 p.
- Posner R.A.* *Theories of Economic Regulation* / Center for Economic Analysis of Human Behavior and Social Institutions; National Bureau of Economic Research. Working Paper No. 41. New York, 1974.
- Quinn J.* *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. New York: The Free Press, 1992. 473 p.
- Teece D., Pisano G., Shuen A.* Dynamic Capabilities and Strategic Management // *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18 (7). Pp. 509–533. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.
- Thorelli H.B.* Networks: Between Markets and Hierarchies // *Strategic Management Journal*. 1986. Vol. 7 (1). Pp. 37–51. DOI: 10.1002/smj.4250070105.
- Williamson O.E.* *Transaction Cost Economics* // *Handbook of Industrial Organization* / Edited by R. Willig, R. Schmalensee. Amsterdam, New York, Oxford, Tokyo: North Holland, 1989. Pp. 135–182.

OUTSOURCING RELATIONS IN THE ECONOMY AND ENTREPRENEURSHIP

D.A. Stapran

Dmitry Andreevich Stapran – Candidate of Historical Sciences, Doctoral Student of Economics. Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 82 Vernadskogo Prospect, Moscow, Russia, 119571. E-mail: stapranda@mail.ru.
ORCID: 0000-0002-5785-3755

Abstract. The purpose of this article is to test the methodology of the ‘five forces of outsourcing’. The testing is based on the analysis of a wide range of industries within the long-term timeframe. The ‘five forces’ model is based on some well-known economic theories as well as on new theoretical frameworks. It is a comprehensive model and as such has no analogies in Russian or foreign economic science. To test the model an in-depth study has been undertaken in 2015–2018 on oil and gas and other mining and manufacturing industries, utility, metallurgy, logistics, IT, consulting and other sectors of the Russian economy. The research was based on various industry reviews, company data, information of regulatory bodies, etc. To test the hypothesis we conducted new surveys or, where applicable, used existing ones. The research has shown that outsourcing relations in the economy and outsourcing decisions of a specific firm are influenced by transaction costs, competitive advantages, trust and commitments and the level of economic development. These factors define whether the ‘sourcing cycle’ moves towards outsourcing or in-house operations. The evidence of the existence of the ‘sourcing cycle’ has been found in every analyzed industry, where firms under the influence of different factors switched there and back between outsourcing and insourcing of the same business processes. The ‘five forces’ model has additional value. Not only does it explain the outsourcing processes within the economy, but it also facilitates the understanding of decentralization, privatization and delegation of power within a firm – the phenomena which are of the same nature with outsourcing.

Keywords: outsourcing, five forces, sourcing, oil and gas, logistics, information technology, utilities

REFERENCES

- Anastaseva M.A. Mega Clouds Penetrate to the Business. *Kommersant* [Businessman], 2016, 1 December. (In Russian).
- Anikin B.A., Rudaya I.L. *Outsourcing and Outstaffing. High Technology Management*. Moscow, 2014, 320 p. (In Russian).
- Buyanov D.A. Transaction Cost Theory and Complementary Assets Theory as Platforms for Developing the Theoretical Model of IT-Outsourcing. *Vestnik Omskogo Universiteta. Seriya: Ekonomika = Herald of Omsk University. Series 'Economics'*, 2014, no. 2, pp. 160–165. (In Russian).
- Kalendzhyan S.O. *Outsourcing and Delegation of Authority in the Activities of Companies: Dis. ... Dr. Econ. Sciences: 08.00.05*. Moscow, 2003. (In Russian).
- Kalendzhyan S.O., Stapran D.A. Three Fundamental Premises of the Theory of Outsourcing and Delegation of Authorities. *Rossiyskoe Predprinimatelstvo = Russian Journal of Entrepreneurship*, 2016, vol. 17, no. 18, pp. 2415–2432. (In Russian).
- Kurbanov A.Kh. *Outsourcing in Public Administration and Management Systems: Methodological and Conceptual Foundations of Organization and Development: Dis. ... Dr. Econ. Sciences: 08.00.05*. Saint-Petersburg, 2012. (In Russian).
- Kurbanov A.Kh., Plotnikov V.A. *Outsourcing: History, Methodology, Practice*. Moscow, 2013, 112 p. (In Russian).
- Lotakov I.A. Crisis of Confidence. Technological Revolution is Changing Concept. *Forbes*, 2017, 13 December. (In Russian).
- Mandrik N.V. Outsourcing as a Factor of Effective Development of the Enterprise in Competition. *Ekonomika i Predprinimatelstvo = Economy and Entrepreneurship*, 2016, no. 2-2, pp. 978–981. (In Russian).
- Moiseeva N.K., Malyutina O.N., Moskvina I.A. *Outsourcing in Development of Business Partnership*. Moscow, 2012, 240 p. (In Russian).
- Volume and Structure of the Russian Market of Transport and Logistics Services. *RBK. Research* [RBK Research], 2013. (In Russian).
- Polupenko A.V. Application of Economic Cycles in the Mechanism of IT-Outsourcing. *Ekonomika i Upravlenie: Novye Vyzovy i Perspektivy* [Economics and Management: New Challenges and Prospects], 2010, no. 1, pp. 74–78. (In Russian).
- Ponomarenko M.O. Transaction Cost Estimating in Value Added Communities. *Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyy Universitet Upravleniya)* [Bulletin of the University (State University of Management)], 2014, no. 2, pp. 165–168. (In Russian).
- Procenko O.D., Stapran D.A. Theoretical bases and prerequisites of formation of outsourcing in the Russian power industry. *Aktual'nye Problemy Sotsial'no-ekonomicheskogo Razvitiia Rossi*, 2017, no. 2, pp. 76–82.
- Rudaya I.L. *Methodology of Management of Economic Systems on the Basis of Outsourcing: Dis. ... Dr. Econ. Sciences: 08.00.05*. Moscow, 2009, 410 p. (In Russian).
- Sinyaev V.V. *Development of Commercial Outsourcing System in the Field of Building Services: Dis. ... Dr. Econ. Sciences: 08.00.05*. Moscow, 2009, 392 p. (In Russian).
- Stapran D.A., Procenko I.O. Logistics Outsourcing: What Logicians and Customers Think of It. *Logistika i Upravlenie Tspepyami Postavok = Logistics and Supply Chain Management*, 2017, no. 2 (79), pp. 38–48. (In Russian).
- Starodubzeva O.A., Starodubzeva V.K. Manufacturing Outsourcing is an Effective Tool for Enhancing Competitive Advantages of Organization. *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Law*, 2015, no. 2 (31), pp. 137–142. (In Russian).
- Arrow K.J. *The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market Versus Nonmarket Allocation*. Washington: Joint Economic Committee of Congress, 1969.

- Blau P.M. On the Nature of Organizations. New York: John Wiley & Sons, 1974, 368 p.
- Brown D., Wilson S. *The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges and Opportunities*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2005, 384 p.
- Cohen L., Young A. *Multisourcing: Moving Beyond Outsourcing to Achieve Growth and Agility*. Boston: Gartner, Inc., 2006, 243 p.
- Cullen S., Lacity M., Willcocks L.P. *Outsourcing: All You Need to Know*, San Bernardino: White Plum Publishing, 2014, 518 p.
- Deepen Jan.M. *Logistics Outsourcing Management. Measurement, Antecedents and Effect of Logistics Outsourcing Performance*. New York: Physica-Verlag Heidelberg, 2007, 350 p. DOI: 10.1007/978-3-7908-1938-0.
- Morgan R.M., Hunt S.D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 1994, vol. 58, no. 3, pp. 20–38. DOI: 10.2307/1252308.
- North D.C., Wallis J.J. Integrating Institutional Change and Technical Change in Economic History: A Transaction Cost Approach. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (Zeitschrift für die Gesamte Staatswissenschaft)*, 1994, vol. 4, pp. 609–624.
- Porter M.E. *Competitive Advantage*. New York: The Free Press, 1985, 557 p.
- Posner R.A. *Theories of Economic Regulation*. Center for Economic Analysis of Human Behavior and Social Institutions; National Bureau of Economic Research. Working Paper No. 41, New York, 1974.
- Quinn J. *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. New York: The Free Press, 1992, 473 p.
- Teece D., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 1997, vol. 18 (7), pp. 509–533. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.
- Thorelli H.B. Networks: Between Markets and Hierarchies. *Strategic Management Journal*, 1986, vol. 7 (1), pp. 37–51. DOI: 10.1002/smj.4250070105.
- Williamson O.E. Transaction Cost Economics. *Handbook of Industrial Organization*. Edited by R. Willig, R. Schmalensee. Amsterdam, New York, Oxford, Tokyo: North Holland, 1989, pp. 135–182.