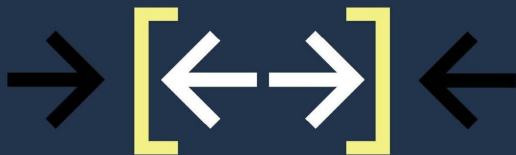


Дмитрий Стапран

# АУТСОРСИНГ И ГРАНИЦЫ ФИРМЫ

« Как сделать аутсорсинг безопасным  
и доверять партнерам »



ПЯТЬ СИЛ, ВЛИЯЮЩИХ НА ГРАНИЦЫ ФИРМЫ В РОССИИ:

КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

ТРАНЗАКЦИОННЫЕ ИЗДЕРЖКИ

ДОВЕРИЕ

РЫНОЧНЫЕ ПУСТОТЫ

ЦИКЛИЧНОСТЬ ГРАНИЦ ФИРМЫ



# Дмитрий Стапран Аутсорсинг и границы фирмы. Как сделать аутсорсинг безопасным и доверять партнерам

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=68538918](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68538918)*

*Аутсорсинг и границы фирмы : Как сделать аутсорсинг безопасным и доверять партнерам / Дмитрий Стапран: Олимп-Бизнес; Москва; 2022*

*ISBN 978-5-9693-0504-5*

## **Аннотация**

В большинстве крупных российских компаний принцип «сделай сам» стал частью корпоративной культуры. Отчего собственники и топ-менеджеры не хотят, а порою и боятся отдавать на аутсорсинг те или иные бизнес-процессы? Что такое «границы фирмы» и почему от них зависит эффективность компании?

Дмитрий Стапран отвечает на эти вопросы, обобщая опыт Гарвардской и других бизнес-школ, ведущих экономистов, бизнес-консультантов и психологов. Он предлагает читателям собственную модель «пяти сил», включающую конкурентные преимущества, транзакционные издержки,

доверие, институциональные пустоты и циклическую природу границ. Авторская модель позволяет более осознанно подойти к выстраиванию «границ фирмы» и принимать верные аутсорсинговые решения.

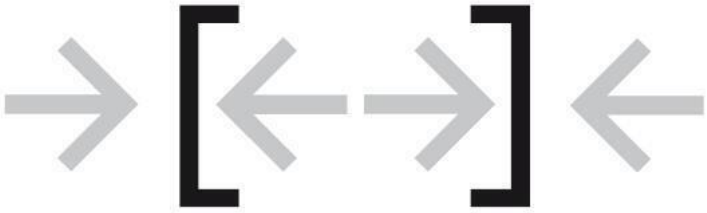
Дмитрий Стапран иллюстрирует свой подход десятками реальных бизнес-кейсов зарубежных (Walmart, Amazon, Apple, Facebook, Tesla) и отечественных («Яндекс», «Магнит», «Сбер», «РУСАЛ», «Роснефть») лидеров бизнеса.

Книга адресована собственникам бизнеса, руководителям, менеджерам, а также всем, кто следит за развитием современной экономической мысли и ее практическим применением.

В формате PDF А4 сохранен издательский макет книги.

# Содержание

Введение	7
Глава 1	15
Границы фирмы в россии в цифрах	16
История вопроса	28
«Пять сил» границ фирмы	37
Конкурентные преимущества	39
Транзакционные издержки	40
Доверие	42
Институциональные пустоты	43
Конец ознакомительного фрагмента.	44



**Дмитрий Стапран**  
**Аутсорсинг и границы**  
**фирмы. Как сделать**  
**аутсорсинг безопасным**  
**и доверять партнерам**



© Стапран Д., 2022

© Издание, оформление. Издательство «Олимп – Бизнес», 2022

A member of: **BPR**   
**Business Publishers Roundtable.com**

# Введение

В России компаниям приходится брать на себя гораздо больше, чем в других странах. Мои исследования показывают, что доля аутсорсинга, то есть передача тех или иных процессов сторонним фирмам, в нашей стране составляет менее 20 %.

Российские ритейлеры владеют тысячами грузовых автомобилей, сотнями тысяч квадратных метров распределительных центров и складов. Компании нефтегазового сектора включают в орбиты своих холдингов ремонтные, строительные, нефтесервисные и транспортные бизнесы. Они же владеют подавляющим количеством активов в переработке – нефтеперерабатывающими заводами, автозаправочными станциями, электроэнергетическими компаниями и т. д. Самим энергетическим компаниям принадлежат ремонтные бизнесы и даже производители турбин. Metallурги включают в границы своих фирм масштабные энергетические комплексы. Многие компании по-прежнему владеют банками, портами и железнодорожными операторами. В свою очередь, банки предпочитают иметь собственные инкассаторские службы. И это лишь немногие примеры широких границ фирм в российском бизнесе.

Показатель в 20 % аутсорсинга гораздо ниже, чем в таких крупных развивающихся странах, как Индия, Китай или

Бразилия. Для сравнения: в развитых государствах, например в США, Японии, Германии и других, он составляет в среднем 40 %. В этих странах логистические, энергетические, банковские, инфраструктурные и иные активы находятся в собственности разных игроков и не объединены внутрифирменными связями.

Тот факт, что российские компании мало используют аутсорсинг, подряд и другие формы кооперации, снижает их конкурентоспособность как внутри страны, так и за рубежом, о чем говорит весьма скромный опыт выхода российских ритейлеров, логистов и других производственных или сервисных компаний на зарубежные рынки.

Устоявшегося определения, что такое «границы фирмы», не существует, хотя многие известные экономисты и посвятили этому свои исследования. Попробуем вместе разобраться на конкретном примере.

Для того чтобы заработать деньги и получить прибыль на рынке, фирма оказывает услуги, выполняет работы или продает товары своим клиентам. Это требует от руководства фирмы определенных действий, например: принять заказ через сайт, купить или произвести товар, доставить его до потребителя и т. д. «Границы фирмы» заканчиваются там, где она перестает прямо или косвенно контролировать подобные действия и прибегает к услугам другой, не связанной с ней компании.

Так, издательство, благодаря которому вы держите в ру-

ках эту книгу, имеет арендованный или собственный офис, штат опытных и талантливых менеджеров по работе с авторами, редакторов, дизайнеров, маркетологов и т. д. Иногда издательства владеют собственными сетями магазинов розничной торговли. Например, «Эксмо» управляет магазинами «Читай-город». Здесь границы издательства обычно заканчиваются. Типография, где печатаются книги, может входить в границы издательства, а может работать с издательством по контракту. То же самое касается и службы доставки: машины и водители могут быть свои, а могут быть арендованы и наняты на стороне, либо эта функция вообще передается сторонней логистической компании. Склад для книг, особенно старых тиражей, также может находиться в собственности, а может быть арендован. Некоторые дизайнеры, редакторы, а также чтецы – исполнители аудиокниг могут сотрудничать с издательством как фрилансеры, не входя в его границы.

При этом способов контроля границ фирмы существует множество. Например, типография может быть подразделением издательства, дочерней самостоятельной компанией или входить в состав совместного с издательством предприятия. Издательство вообще может не иметь отдельной типографии, а в нужный момент размещать заказы на печать на рынке – особенно если речь идет о сложной полиграфии.

Пример издательства хорошо иллюстрирует, насколько многообразными бывают границы фирмы. От того, где они

проведены, зависят качество, стоимость и многие другие параметры книги, которую читатель – конечный клиент издательства – держит в руках, слушает или читает на планшете.

Где провести границы, решают не компании, а конкретные люди, менеджеры. По сути, каждый управленец в фирме – архитектор, который определяет, что стоит делать самому, а что – перепоручить сторонней компании. Иными словами, именно он решает, каковы будут границы фирмы целиком или отдельной ее части.

Однако ответ на вопрос «что делать самому, а что проще купить на рынке?» совсем не так прост, как кажется на первый взгляд.

С одной стороны, чем больше ваша компания делает сама, тем сложнее ее внутренние бюрократические процессы. Эта бюрократия, безусловно, «съедает» ту выгоду, которую фирма надеется получить, беря на себя множество функций. Отчасти именно поэтому большинство автопроизводителей продают свои машины не самостоятельно, а через не зависящих от них дилеров. С другой стороны, любой аутсорсинг требует серьезного контроля, который также сопряжен с издержками. Кроме того, некоторые виды деятельности слишком уникальны, и передача их на сторону ставит компанию в зависимость от одного или нескольких поставщиков-монополистов. По этой причине почти все операторы сотовой связи в России сохранили у себя башни и вышки, а модель аутсорсинга не достигла такого масштаба, как в Западной Ев-

ропе и США.

Чем больше фирма делает сама, тем сильнее рассеивается внимание. Продажи, производство, логистика, обслуживание и прочее – всё это требует вовлеченности менеджмента и отвлекает его от вещей, действительно важных для клиентов компании. В связи с этим «Тинькофф Банк» и локостер «Победа» смогли сфокусировать внимание и найти свою конкурентную нишу, предложив своему целевому клиенту только то, что ему по-настоящему необходимо. Они убрали всё лишнее: у «Тинькофф» нет физических офисов, а у «Победы» бесплатного багажа, еды и других удобств традиционных авиалиний. Однако существуют и противоположные примеры. Некоторые крупные высокотехнологичные компании, такие как «Сбер», «Яндекс» и «МТС», наоборот, намеренно рассеивают свое внимание, выстраивая экосистемы и включая в свои границы самые разные бизнесы.

Традиционно ключевые научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) проводились «внутри» крупных высокотехнологичных компаний, будь то ИТ-гиганты Microsoft и IBM или промышленные корпорации «Росатом» и «Роскосмос». Вместе с тем сегодня, в эпоху цифровизации, внутренние инновации не успевают за рынком. Так, NASA в 2013 году решило провести конкурс на лучшее позиционирование солнечных панелей на Международной космической станции. До этого инженеры Агентства считали свои алгоритмы лучшими. Каково же было их удив-

ление, когда больше половины из 2185 алгоритмов, поданных разными участниками: студентами, аналитиками с Уолл-стрит и программистами, – оказались лучше, чем те, что разработали инженеры NASA. Поэтому сегодня почти все крупные компании стали дополнять внутренние инновации работой со стартапами, превратившись, по сути, в венчурных инвесторов. Стартап-акселераторы есть у многих крупных российских компаний – «Сбера», «Северстали», «Интер РАО», «Росатома», «ВТБ» и других. Инновационная цифровая среда стала более децентрализованной.

Сотрудников легко и просто контролировать, когда они сидят в одном офисе и видны из окна кабинета начальника. Но как быть с современными командами, распределенными по разным регионам и даже странам? После пандемии часть из них задумалась о том, чтобы остаться на удаленной работе навсегда. На это накладывается растущий рынок фриланса, мировой объем которого в 2020 году достиг уже 5 трлн долларов. В нашей стране с 2017 года количество фрилансеров выросло в три раза и сегодня составляет 14 млн. Предпочтения пятой части трудоспособного населения, не желающей наниматься в штат, компаниям уже сложно игнорировать. Так «удаленка», пандемия и фриланс еще больше размывают границы фирмы.

Стираются границы даже между отраслями. Банки стали массово выходить на рынок сотовой связи по модели

«виртуального оператора» (MVNO)<sup>1</sup>, вторгаясь на рынки телеком-индустрии. Компании связи, такие как «МТС» или «Почта России», также шагнули в банковскую сферу. Происходит смешение традиционных и онлайн-ритейлеров: «Магнит», «Ашан», «Дикси», «Азбука Вкуса» и другие компании начали продавать свои товары через сервисы «Беру.ру», Ozon, TMall и «Сбермаркет», а постаматы крупнейших онлайн-ритейлеров Ozon, Wildberries и AliExpress сегодня встречаются во многих магазинах сетевых ритейлеров.

За 10 лет работы в крупных энергетических компаниях я на собственном опыте убедился в важности осознанного ответа на вопрос «что лучше делать самому, а что следует передать другому?». Многие компании, в которых я трудился, включали внутрифирменные транспортные хозяйства, ремонтные предприятия, котельные, клининговые службы, постирочные цеха, санатории и многое другое. Занимаясь выводом их на аутсорсинг, я начал задумываться о факторах, которые влияют на то, что фирма делает сама.

Желание разобраться в этой бизнес-механике вылилось в исследование, в результате которого я сформулировал пять факторов, влияющих на архитектуру и границы фирмы. Это *конкурентные преимущества, транзакционные издержки,*

---

<sup>1</sup> MVNO (mobile virtual network operator) – виртуальный оператор мобильной сети, то есть компания, которая оказывает услуги сотовой связи под своим брендом, но не имеет собственной инфраструктуры (башни, базовые станции) и арендует ее у другого оператора. В России операторами MVNO наиболее широко используется сеть Tele2.

*доверие, институциональные пустоты и цикличность границ.*

Я объединил их в модель «Пять сил границ фирмы», немного самонадеянно позаимствовав название «пять сил» у Майкла Портера.

Чтобы сегодня выигрывать в конкурентной борьбе, нужно не только уметь делать что-то самому внутри одной фирмы, но и управлять оркестром подрядчиков, строить партнерства, то есть дирижировать децентрализованной системой. В современном быстро меняющемся мире требуется новое качество менеджмента.

Эта книга посвящена тому, как осознанно относиться к границам фирмы и конструировать их с целью создания и удержания конкурентного преимущества. Она даст читателю понимание и, главное, инструменты для принятия решений.

# Глава 1

## Моя фирма – моя крепость?

В российском бизнесе и экономике как минимум три своеобразных «антирекорда» хорошо иллюстрируют значение границ фирмы и важность осознанного к ним отношения. Они позволяют на цифрах и конкретных примерах продемонстрировать глубину проблемы.

Таковыми «антирекордами» являются *масштабы деятельности и доля занятых в крупных фирмах в России, доля аутсорсинга и доля государства в экономике*. Ниже мы внимательно рассмотрим каждый из них.

# Границы фирмы в России в цифрах

Начнем с гипертрофированно раздутых границ фирмы в России, что приводит к высокой концентрации капитала.

Например, эксперты Корпоративного университета «Сбербанка» и Российской экономической школы говорят, что 643 крупнейшие российские компании еще в 2014 году произвели 77 % валового внутреннего продукта (ВВП), а на топ-5 компаний пришлось 88 % корпоративной прибыли<sup>2</sup>.

По данным «РБК», 50 крупнейших компаний-налогоплательщиков обеспечили в 2016 году около 50 % всех корпоративных налогов в России, при этом только топ-10 – около 40 %<sup>3</sup>.

Всего же в 100 крупнейших компаниях России (а это лишь 0,02 % общего числа фирм) трудится около 2,5 млн человек, а их выручка в 2018 году составила 25 трлн рублей (около пятой части оборота всех российских компаний)<sup>4</sup>.

Такие показатели говорят уже о «сверхконцентрации ка-

---

<sup>2</sup> См.: Шаповалов А. Норма внерентабельности // Коммерсантъ, 13 ноября 2015 (<https://www.kommersant.ru/doc/2852224>).

<sup>3</sup> См.: Полякова В. Исследование РБК: крупнейшие налогоплательщики России // РБК, 26 октября 2017 (<https://www.rbc.ru/economics/15/08/2017/597724fd9a794714c9ac187c>).

<sup>4</sup> См.: 200 крупнейших российских частных компаний – 2018. Рейтинг Forbes (<https://www.forbes.ru/rating/367067-200-krupneyshih-rossiyskih-chastnyh-kompaniy-2018-reyting-forbes>).

питала» – в российском бизнесе действительно довольно много вертикально интегрированных холдингов, олигополий и монополий, причем практически во всех отраслях.

Однако, наверное, самые интересные цифры дает исследование состояния предпринимательства, проведенное международной Организацией по экономическому сотрудничеству и развитию (ОЭСР). В этом исследовании, охватившем компании из 40 стран, сравнивается доля крупных, средних и малых компаний в зависимости от числа работников. В среднем в мире около четверти всех занятых трудятся на микропредприятиях общей численностью до девяти человек. Еще где-то по 10 % приходится на небольшие предприятия численностью до 19 и до 49 человек соответственно. Далее идут 17 % в компаниях со штатом до 250 работников и около 40 % в крупных фирмах более чем с 250 сотрудниками.

Россия в этом плане бьет все рекорды. Согласно тому же исследованию, в нашей стране подавляющее большинство – 70 % – занято в крупных фирмах, и еще четверть – в средних (20–249 работников). На маленькие компании совокупно приходится лишь 6 % всех занятых, что также меньше, чем в среднем по развивающимся и развитым странам (см. рис. 1). Это, пожалуй, одна из самых ярких иллюстраций обширных границ фирм в России.

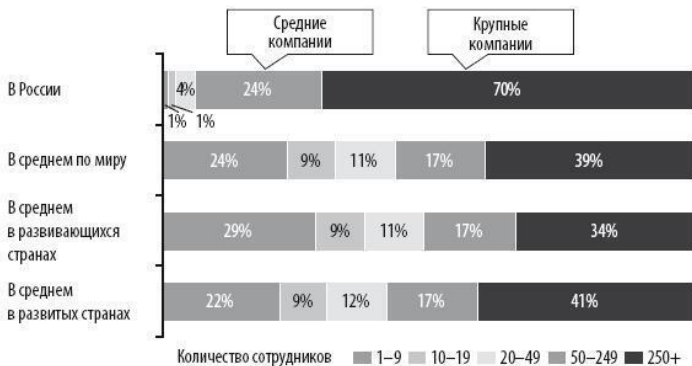


Рисунок 1

Распределение занятых в экономике по компаниям в зависимости от их размера (ОЭСР)<sup>5</sup>

Доминирование крупных фирм негативно влияет на деловую среду по следующим причинам.

Во-первых, экономика в развитых странах растет и развивается не за счет крупных компаний, а за счет малых и средних предприятий (МСП). В них талантливые люди реализуют предпринимательскую инициативу и создают в гаражах Apple, Hewlett Packard, Microsoft, Google, «Яндекс», «ВКонтакте» и прочие инновационные компании.

Во-вторых, чем уже границы крупных компаний, тем ши-

<sup>5</sup> См.: Entrepreneurship at a Glance // OECDiLibrary, 28 Sept 2016 ([https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/entrepreneurship-at-a-glance-2016\\_entrepreneur\\_aag-2016-en](https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/entrepreneurship-at-a-glance-2016_entrepreneur_aag-2016-en)).

ре возможности других фирм оказывать им услуги – больше возможностей для предпринимательства, самореализации и личного дохода.

В-третьих, чем больше средних и мелких фирм, тем проще им договориться между собой и не прибегать к аргументации в виде «дубинки». Именно ее любят использовать крупные холдинги, которые диктуют свою волю поставщикам и с точки зрения условий поставки, и условий оплаты, и места регистрации (госкомпании особенно не любят фирмы с головными компаниями в офшорах).

Пока ситуация не изменится и границы фирм не начнут сужаться, крупные компании так и будут «гонять» товары и денежные потоки внутри себя. В 2017 году ФНС впервые раскрыла объем трансфертных сделок<sup>6</sup>. Это сделки, которые совершаются между зависимыми, то есть входящими в одну группу лиц, компаниями. В 2016 году оборот трансфертных сделок превысил 333 трлн рублей. Это в два раза больше, чем объем оборотов компаний России по статистике Росстата, который в тот же год составил 146 млрд<sup>7</sup>.

Интересное объяснение такому положению дел дает российский бизнесмен и банкир Петр Авен. Он говорит, что

---

<sup>6</sup> См.: ФНС России подвела итоги кампании по предоставлению уведомлений о контролируемых сделках 2016 года // Федеральная налоговая служба, 10.08.2017 ([https://www.nalog.ru/rn77/news/activities\\_fts/6957300/](https://www.nalog.ru/rn77/news/activities_fts/6957300/)).

<sup>7</sup> См.: Россия в цифрах 2019: Крат. стат. сб. / Росстат – М., 2019. С. 238 (pdf-версия доступна по ссылке: [http://www.gks.ru/free\\_doc/doc\\_2019/rusfig/rus19.pdf](http://www.gks.ru/free_doc/doc_2019/rusfig/rus19.pdf)).

российская экономика несет бремя периода первоначально-го накопления капитала. Еще велико количество собственников – предпринимателей первого поколения, которым в значительно большей степени, чем их зарубежным коллегам, присуще стремление контролировать всё лично. «Авторитаризм отражает национальную специфику, – говорит Авен, – 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 еще делать, как не руководить собственным бизнесом?»<sup>8</sup>.

В России границы фирм значительно шире, чем в других развивающихся и развитых странах, что отражается на эффективности сотрудничества компаний и тормозит развитие предпринимательства.

Собственно, широкие границы фирм говорят о том, что выведение вспомогательных бизнесов за «границы» – то есть на аутсорсинг – в России развито недостаточно.

Действительно, доля аутсорсинга в экономике России непростительно мала. Это вторая, наряду с доминированием крупных фирм, особенность отечественной бизнес-среды.

В 2016 году я провел исследование доли аутсорсинга в российском бизнесе, где проанализировал обороты компа-

---

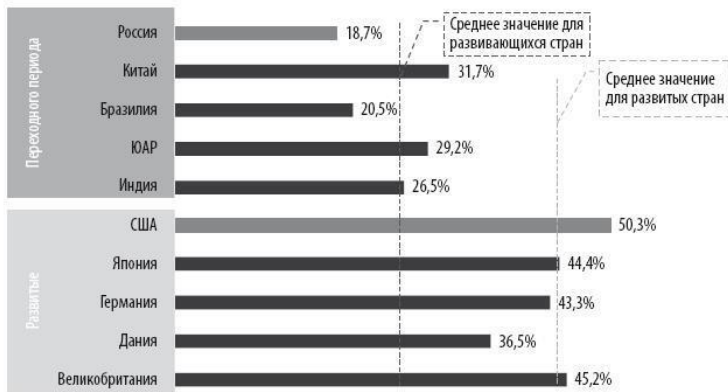
<sup>8</sup> См.: Чернозатонская Е., Иванющенко М. «Люди не верят в честные правила игры» // Большие идеи (архив журнала HBR), 6 июня 2017 (<https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/a21061>).

ний в ключевых отраслях экономики и долю внутрифирменных транзакций. В своих расчетах я также использовал показатели теневой экономики, доли услуг в ВВП, различные обзоры рынков и статистические данные Всемирного банка, ОЭСР, Банка России, Росстата и других государственных органов<sup>9</sup>. Мои расчеты показали, что доля аутсорсинга в России составила 18,7 %, а слабые прогнозы роста едва позволяли достичь 20–23 % в обозримой перспективе.

С показателем 18,7 % аутсорсинга российский бизнес отстает не только от развитых стран, например Германии или США, где доля аутсорсинга составляет 40 %, но и от развивающихся стран, таких как Китай, Бразилия или Индия, имеющих средний показатель 25 % (см. рис. 2). Доля в 18,7 % означает, что в 80 % случаев российские компании статистически предпочитают делать всё сами.

---

<sup>9</sup> См.: *Старран Д. А.* О роли и перспективах аутсорсинга в экономике России // Вестник Московского государственного университета. Серия 6. Экономика. 2018. № 5. С. 21–32.



\* Для Китая, Индии и ЮАР OECD не рассчитывает показатель занятых в крупных компаниях.  
 Для указанных стран доля аутсорсинга рассчитана на основании доли «теневой» экономики и доли сектора услуг в ВВП.

Рисунок 2. Доля аутсорсинга в российской экономике, 2015 год (расчеты автора по различным источникам)

Доля аутсорсинга в России гораздо ниже международных бенчмарков; это говорит о том, что российские бизнесмены предпочитают почти всё делать сами, а не пользоваться услугами сторонних компаний.

Отчасти подобное положение дел отражает комплекс стереотипов отечественного бизнеса, связанный с той мыслью, что проще и дешевле делать самому, чем покупать на рынке. Мне, например, часто приходится слышать, будто «аутсорсинг всегда дороже». Нередко это оправдывается так называемой экономией на масштабе. У крупных фирм объем потребления ресурсов (например, вагонов, коробок, пакетов,

сырья) бывает настолько большим, что имеет смысл производить их самостоятельно. А если продукция сторонней компании закупается часто и является критически важной для производства заказчика, то такую компанию сразу стараются купить и включить в свои границы.

Известный американский экономист Роберт Аксельрод называет это «заранее предопределенными ожиданиями от стереотипа, который сформирован не на основании собственного опыта, а через опосредованный опыт других»<sup>10</sup>. «Сделай сам» отчасти является элементом корпоративной культуры российского бизнеса.

На самом деле российский бизнес действует по образу и подобию государства, которое также стремится расширить свои границы в экономике и контролировать многие отрасли.

Центр стратегических разработок (ЦСР) оценивает размер госсектора в пределах от 40 % до 46 % ВВП. Одновременно исследование ОЭСР показывает, что совокупная стоимость государственных компаний превышает российские показатели только в Индии, Корее и Италии<sup>11</sup>. Если добавить к этим процентам прямые расходы государственного бюджета, то получится, что государство прямо или косвенно кон-

---

<sup>10</sup> *Axelrod R.* The evolution of cooperation. – New York: Basic Books, 2006. P. 146.

<sup>11</sup> См.: Эффективное управление государственной собственностью в 2018–2024 гг. и до 2035 г. // Центр стратегических разработок (<https://www.csr.ru/upload/iblock/6b5/6b5e2cd8d71d5d8e47662562b6e0d665.pdf>).

тролирует 60–70 % экономики по показателю валового внутреннего продукта.

Особенно это заметно на примере отдельных отраслей. Транспорт («РЖД», «Аэрофлот», «Транснефть», «Почта России»), нефтегазовая отрасль («Роснефть», «Газпром») и банковская сфера («Сбер», «ВТБ», «Газпромбанк», «Россельхозбанк», «Открытие», «Траст», «Промсвязьбанк» и другие) практически полностью контролируются государством (см. рис. 3).



Рисунок 3. Доля выручки госкомпаний в выручке топ-100 компаний отдельных отраслей (по данным ЦСР)<sup>12</sup>

Если же посмотреть на долю занятых в госкомпаниях и сравнить ее с другими странами, то Россия опять окажется

<sup>12</sup> См.: Эффективное управление...

среди «рекордсменов». В нашей стране эта доля составляет 6 %. С одной стороны, 6 % от общего числа занятых в экономике кажется небольшим показателем. С другой стороны, из 16 изученных стран он выше только в Норвегии и Латвии (см. рис. 4).

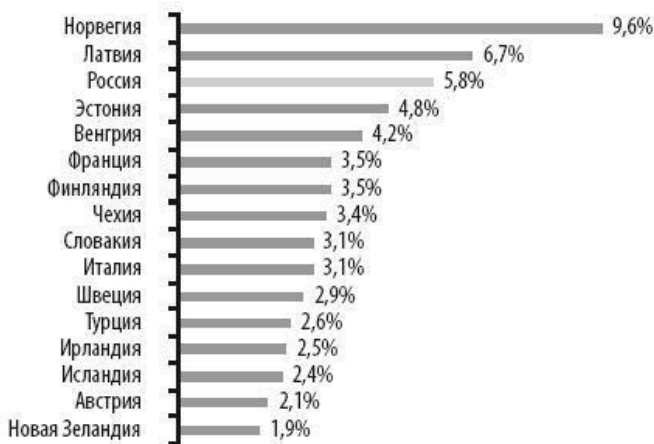


Рисунок 4. Доля занятых в госкомпаниях от общего числа занятых в экономике за исключением агросектора (по данным ЦСР, ОЭСР)<sup>13</sup>

Государственные компании вынуждены делать многое сами. Правоохранительные органы и регуляторы под лупой рассматривают любой вывод на аутсорсинг, что, как ни пара-

<sup>13</sup> Там же.

доксально, порою заканчивается уголовными делами. Кроме того, процедура государственных закупок, будь то ФЗ-44 о контрактной системе или ФЗ-223 о закупках, чрезвычайно сложна, и за нею целым списком тянутся заведенные против менеджеров и чиновников уголовные дела. В связи с этим выбор управленцев в пользу менее оптимального, но более выгодного с точки зрения личной безопасности способа хозяйствования становится абсолютно понятен.

Государственный капитализм имеет ряд особенностей. В теории он компенсирует несовершенство рыночной конкуренции с целью реализации общественного интереса. Однако в реальности государственный капитализм зачастую отстаивает интересы отдельных, иногда узких групп лиц, стремящихся максимизировать свою выгоду. В России длительное пребывание у власти одной и той же группы элит фактически превращает предприятия, находящиеся в государственной собственности, в проводников интересов этой небольшой группы. Эксперты Всемирного банка отмечают, что в России, как, например, и в Турции, у менеджеров государственных предприятий происходит своего рода отождествление понятий «объекта управления» и «объекта собственности»<sup>14</sup>. Следовательно, расширенные границы государства и государственных предприятий вредят российской

---

<sup>14</sup> См.: Группа Всемирного банка. Обзор и оглавление Доклада о мировом развитии 2017 «Государственное управление и закон» // World Bank Group, 2017 (<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25880/210950ovRU.pdf>).

экономике и российскому бизнесу.

Сокращение границ государства в экономике было бы благом, но в российском обществе сложилось негативное отношение к передаче собственности в частные руки. По данным Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ), в 2016 году 48 % респондентов негативно оценили перспективы приватизации и только 11 % выступили ее сторонниками. В 1991 году, на заре капитализма в нашей стране, соотношение было обратным: тогда за приватизацию был 51 % граждан<sup>15</sup>. Дело в том, что приватизация в России привела не к ускорению реформ, а к формированию олигополий, собственники которых стали барьером на пути реформ, направленных на развитие конкуренции. Это отчасти объясняет такое число крупных компаний в российском бизнесе.

Проблема широких границ фирм в России усугубляется обширными границами государства и государственного капитализма, что препятствует развитию конкуренции и частного предпринимательства.

---

<sup>15</sup> См.: *Аптекарь П.* Временная приватизация // Ведомости, 28 апреля 2016 (<https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2016/04/28/639429-vremennaya-privatizatsiya>).

# История вопроса

Триада проблем, рассмотренная выше, а именно: широкие границы фирм, низкая доля аутсорсинга и высокая доля государства, имеет свои истоки.

Наследие плановой экономики с точки зрения границ фирм было тяжелым. Его очень красноречиво объясняет профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер. В 2007 году Агентство стратегических инициатив заказало ему исследование конкурентоспособности российской экономики.

Портер отмечает, что советская экономика была «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... Кроме того, было трудно внедрять конкуренцию в систему, основанную на монополиях»<sup>16</sup>. «Мощность предприятий, – продолжает Портер, – была призвана обслуживать закрытый рынок, при этом зачастую поддерживалось преувеличенное представление о возможной

---

<sup>16</sup> Портер М., Кетелс К. и др. Конкурентоспособность на распутье: направления развития российской экономики. Отчет. – М.: Агентство стратегических инициатив, 2007. С. 38–39.

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»<sup>17</sup>.

Историю рыночной экономики современной России с точки зрения границ фирмы можно очень приблизительно разделить на три «эпохи», которые мы более подробно рассмотрим на примере нескольких отраслей экономики в главе 6 данной книги.

Первое десятилетие после распада Советского Союза было самым сложным, и его можно назвать **«ЭПОХОЙ ВЫЖИВАНИЯ»**. В это время были нарушены существовавшие кооперативные связи между фирмами, однако новые еще не образовались. Егор Гайдар характеризует данный период «масштабным макроэкономическим кризисом... который привел к развалу бюджетной и денежной системы, к исключительно высоким темпам инфляции, к падению производства»<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Там же. С. 68.

<sup>18</sup> Экономика переходного периода. Очерки экономической политики посткоммунистической России. 1998–2002 / Е. Т. Гайдар (рук. авт. кол.), В. А. Мау, И. Л. Лопатников, С. Г. Синельников-Мурылев, А. В. Улюкаев, Н. Г. Главацкая. – М.: Дело, 2003.

Однако именно в это десятилетие у советских предприятий появились частные собственники, пусть и такими своеобразными путями, как ваучерная приватизация и залоговые аукционы. Именно тогда сформировались основные финансово-промышленные группы (ФПГ) – «ЛУКОЙЛ», «ЮКОС», «Сургутнефтегаз», «Сиданко», «Сибнефть», «Норильский никель», «Северсталь», «НЛМК», алюминиевые компании, которые позже войдут в группу «РУСАЛ», «Связьинвест», «Газпром», «Автоваз», «Аэрофлот» и многие другие. Россия в этом плане не уникальна – почти такие же процессы происходили и в других странах, переживавших капиталистические преобразования в экономике, причем в Китае, Вьетнаме и странах Восточной Европы они начались немного раньше.

Приоритетами новых частных собственников стали максимизация прибыли, а также переориентация сбыта продукции с внутреннего на внешние рынки. Флагманами здесь выступили наиболее перспективные с точки зрения международной торговли отрасли промышленности – нефтегазовая, металлургическая, угольная и другие. О границах фирмы новые собственники думали в последнюю очередь и во многом сохранили вертикально интегрированные структуры советского индустриального периода. В общем-то, особого выбора у них и не было. В 1990-е годы XX века сам рынок аутсорсинговых услуг (сервисных, логистических и финансовых) был развит крайне слабо. Любую фирму буквально

окружали «провалы» и «пустоты»: от бандитизма и дефолтов до несовершенных систем правосудия и законодательства.

Информации о том, что происходило на рынке и что делали другие фирмы, не было. Царила информационная асимметрия. Чем она сильнее, тем меньше доверия испытывают компании друг к другу, и в такой ситуации хочешь не хочешь, а будешь всё делать сам и не доверять никому. Эта черта надолго сохранится у бизнесменов первого поколения.

Более того, тренд на расширение границ фирм даже усилился – компаниям нужно было создавать банки, чтобы обеспечить торговые операции; покупать вагоны и грузовые автомобили, чтобы перевезти товары, в том числе на экспорт; создавать частные охранные предприятия (ЧОПы), чтобы защититься от преступности. Число сотрудников охранных структур до сих пор отличает нашу страну от многих других.

Первая эпоха завершилась кризисом 1998 года, который, как и любой кризис, показал слабость компаний огромных размеров и остро поставил вопрос повышения эффективности. Для предпринимателей стало очевидно: если делать всё самим, ресурсов не хватит, а потому надо концентрироваться. Это привело к сокращению границ фирм и к передаче многих процессов сторонним компаниям. Началась **«эпоха сокращения границ фирмы»**.

Сервисные фирмы, которые забирали на себя часть «гра-

ниц», стали расти как грибы после дождя: с 1,2 млн предприятий в 1994 году их количество выросло до 5 млн к 2004–2005 годам. Естественно, вслед за этим повысилось и доверие предпринимателей к рынку и друг к другу.

Нефтегазовые компании начали постепенно выделять нефтесервисные подразделения, то есть геологоразведку, бурение и обустройство скважин. Крупные промышленные производители обособили логистические активы. Почти все крупные компании выделили ИТ<sup>19</sup> и бухгалтерские подразделения, которые стали называться «объединенными центрами обслуживания», сокращенно ОЦО.

Именно тогда была ликвидирована государственная монополия РАО «ЕЭС России» и создан конкурентный рынок электроэнергии со множеством независимых сервисных и строительных предприятий. Тогда же был приватизирован вагонный парк «РЖД» и создан конкурентный рынок перевозок, приватизировано значительное число морских и авиационных портов, проведено несколько «народных IPO».

Государство же, наоборот, окрепнув, потихоньку начало сворачивать приватизацию и идти по пути объединения оставшихся в государственной собственности компаний в индустриальные кластеры. Была провозглашена политика строительства «национальных чемпионов» – государственных корпораций в различных отраслях: «Росатом», «Роснано», «Ростехнологии», «Оборонсервис», «Объединенная

---

<sup>19</sup> Информационные технологии.

судостроительная корпорация» и «Объединенная авиастроительная корпорация», государственные банки. Они дополнили существовавший список сформировавшихся ранее государственных суперкомпаний из «Роснефти», «Газпрома», «Транснефти», «Сбербанка», «ВТБ», «Связьинвеста», «Аэрофлота», «РЖД» и других.

Портер критикует российское правительство за подобный подход, называя государственные корпорации «клонами» советских вертикально интегрированных монстров, само существование которых препятствует развитию конкуренции. «Ни в России, ни за ее 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»<sup>20</sup>.

Оказалось, что Портер «как в воду глядел», и очередной сырьевой кризис 2008–2009 годов вновь перелистнул страницу истории границ фирм в России, положив начало третьей эпохе – «**эпохе разворота**».

После кризиса наметилась волна укрупнений фирм. Именно в этот период начинается рост доли государства в экономике. Яркими примерами стали покупка «Рос-

---

<sup>20</sup> Портер М., Кетелс К. и др. Конкурентоспособность на распутье... С. 60.

нефтью» «Башнефти», банком «ВТБ» – «Магнита», «Ростелекомом» – Tele2 и другие сделки. В результате очистки банковского рынка к 2016 году из 10 крупнейших банков в России частных осталось только три, а их активы составили всего около 10 % активов крупнейшей десятки. Государство также сохранило свое участие в других крупных российских холдингах.

Государственные компании, как мы уже отмечали, имеют отличную от частных фирм мотивацию. Они не склонны активно применять в своей деятельности такой инструмент, как аутсорсинг, особенно с учетом позиции правоохранительных органов. Именно поэтому в данный период «Роснефть» и «Газпром» вернули ранее выведенные на аутсорсинг нефтесервисные и транспортные компании.

Статистика привлечения госкомпаниями малых и средних предприятий на подряд подтверждает этот тезис. В среднем госкомпаниям закупают у малого и среднего бизнеса около 17–18 %, тогда как должны закупать не менее 20 %. И это не 20 % от общего бизнеса госкомпаний, а от тех 20 %, которые российские компании в среднем отдают на аутсорсинг. В итоге доля МСП редуцируется до 3–4 % от оборота крупных госкомпаний. Но даже этот показатель, небольшой сам по себе, был достигнут исключительно директивными требованиями государства, созданием системы контроля со стороны счетной палаты и Корпорации МСП, так как без директив малый и средний бизнес практически не имел возможности

получить доступ к торгам госкорпораций.

При этом частные холдинги также пошли по пути укрупнения. Наиболее крупные оказались сконцентрированы в руках ограниченного круга бизнесменов, входящих в список *Forbes*: USM Holdings, Evraz Group, «Базовый элемент», Группа «НЛМК» и входящий в нее логистический UCL Holding, «Альфа-Групп», «ЛУКОЙЛ», «Сургутнефтегаз», «Ренова», «Северсталь», «Новатэк», «СИБУР», «РУСАЛ», «Татнефть», «Магнитогорский металлургический комбинат» (ММК), Группа «УГМК», X5, «Мегаполис», «Лента» и другие.

Крупные частные компании проявили чуть большую активность в сокращении своих границ – они избавились от части нефтесервисных активов, от большинства логистических фирм и создали много объединенных центров обслуживания.

Но радикального влияния на сокращение границ фирм в нашей стране это не оказало. Наоборот, число компаний в российской экономике даже стало сокращаться – до 3,8 млн в 2019 году.

Возможно, это просто совпадение, но, судя по графику количества компаний в России и динамики валового внутреннего продукта (ВВП), становится понятно, что экономика зависит от границ фирм. Чем áуже границы и, следовательно, больше компаний-посредников – тем экономика сильнее, и наоборот (см. рис. 5).

В наследство от СССР нам достались крупные государственные и коммерческие структуры, которые, хотя и вывели ряд вспомогательных бизнесов из своих границ, по-прежнему продолжают доминировать на российском рынке; причем в последнее десятилетие тренд на сужение границ фирм сменился их расширением.

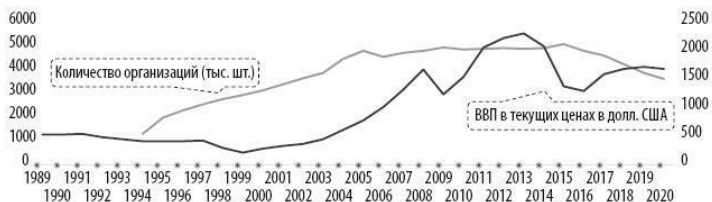


Рисунок 5. Динамика количества предприятий в России (тыс. шт.) и ВВП в текущих ценах в млн долл. США

Вместе с тем, несмотря на наметившийся тренд к расширению границ фирм, ничто не предрешено. От решений менеджеров, предпринимателей и политиков, которые читают эту книгу, будет зависеть то, какими мы увидим границы фирм в России в будущем и как будет называться эта новая эпоха.

Для того чтобы осознанно конструировать границы фирмы, удобно использовать специально разработанную для этого «Модель „пяти сил“».

## **«Пять сил» границ фирмы**

Универсального ответа на вопрос «каковы правильные границы фирмы?» нет. Каждый менеджер, каждая компания должны принимать решение, исходя из конкретной ситуации и конкретной обстановки. Но для успеха в бизнесе важно понимать, что влияет на расширение или сужение границ фирмы, и не пропустить момент, когда необходимо меняться.

Влияют же на это пять сил, или факторов, определяющих границы фирмы в каждой отрасли как в России, так и в любой другой стране. Собранные вместе, они составляют единую «Модель границ фирмы» (см. рис. 6).



Рисунок 6. «Модель „пяти сил“», влияющих на границы фирмы

Рассмотрим чуть подробнее все «пять сил».

# Конкурентные преимущества

Это первое, на что бизнесу необходимо обращать внимание. В конкурентной борьбе мы побеждаем не потому, что делаем всё, а потому, что делаем что-то немного лучше других. Традиционно считалось, что главное оружие победы – либо низкая цена, либо качество продукта или услуги, то есть дифференциация. Однако в последнее время преобладает уверенность в том, что ценовые войны – игра с нулевой суммой. Фирмам гораздо выгоднее не вести ценовую войну на уничтожение, а делить рынок, обслуживая его отдельные сегменты, тем самым увеличивая «общий пирог».

Легко предположить, что в рамках собственных границ компании следовало бы оставлять лишь те сильные стороны, которые отличают ее от конкурентов. Но как тогда быть с экосистемами, которые сами по себе всё больше превращаются в конкурентное преимущество? Сейчас их создают «Яндекс», Mail.ru, «Сбербанк», «ВТБ», «МТС», «Тинькофф» и многие другие. В своей модели они ориентируются на успешные примеры зарубежных игроков, таких как Amazon, Alibaba, Tencent, PayTM и Flipcart. Модель экосистемы советует как раз обратное: делай максимально много, чтобы клиенту не нужно было уходить от тебя к другим поставщикам.

На самом деле противоречия здесь нет. Экосистема вы-

страивается вокруг ядра фирмы, составляющего ее конкурентное преимущество. У «Яндекса» это – технологии и управление клиентским опытом. У «Сбера» – огромная клиентская база.

Помимо экосистем, связывающих фирмы между собой, существует еще множество сторонних провайдеров, без которых товары или услуги той или иной компании теряли бы для клиента в своей ценности. И их зачастую нельзя включить в экосистему, так как на современном рынке невозможно всё производить самому. Здесь на помощь приходит концепция «соперничества-сотрудничества», согласно которой конкуренты, поставщики и клиенты рассматриваются как одно целое с фирмой, и им приходится сосуществовать, не связывая себя взаимным владением акциями или долями. Фактору конкурентных преимуществ для границ фирмы посвящена глава 2.

## **Транзакционные издержки**

По своей важности для определения границ фирмы транзакционные издержки могли бы поспорить с конкурентными преимуществами. Издержки прямо влияют на границы компании: если дешевле производить товар или услугу самому, делай это, нет – покупай на рынке. Однако фирма не может производить всё сама, но и терять контроль над поставщиками и клиентами не хочет. Это приводит к появлению множе-

ства трюков и ухищрений: здесь и сотни страниц коммерческих договоров, которые усложняют поставки комплектующих конкуренту; и контракты типа «бери или плати», чтобы удержать клиентов; и частичное взаимное владение акциями или правами между поставщиком и заказчиком, и т. д. Яркий тому пример – «Газпром» с его контрактами «бери или плати» и строительством трубопроводов под будущие денежные потоки от этих контрактов.

Сегодня многие крупные российские фирмы делают выбор в пользу расширения границ и затягивают внутрь себя большинство вспомогательных бизнесов – от клининга, охраны и санаториев до авиакомпаний.

Самое важное здесь – не совершить ошибку. Математически эффект экономии на масштабе может оправдать эффективность включения любого бизнеса в такие суперкомпании, как «Сбербанк», «Роснефть» или «Газпром». Однако «эффект масштаба» способен сыграть и злую шутку: оказавшись под «теплым крылышком», внутренний бизнес начинает «заплывать жирком» и становится менее эффективным, чем на рынке. Кроме того, многие забывают о цене «внутрифирменной бюрократии» – обратной стороне медали транзакционных издержек. Более подробно тема транзакционных издержек раскрывается в главе 3.

# Доверие

Фирме для определения собственных границ доверие необходимо как воздух. Если компания доверяет рынку, сторонним поставщикам и подрядчикам, то ей незачем играть в «осажденную крепость», и наоборот.

В России с доверием в бизнесе всё не очень хорошо: больше половины бизнесменов, представителей власти и простых граждан не верят друг другу. Как же в такой обстановке проводить границы? Ответ на этот вопрос дают концепции доверия в поведенческой экономике.

Доверие и недоверие возникают между конкретными «живыми» людьми, а не безликими фирмами. Помимо классического обмена типа «товар – деньги – товар», менеджеры обмениваются социальным признанием и уважением, на которые тяжело повесить «ценник».

На самом деле доверие можно оцифровать. Большинство признанных экспертов в области доверия в бизнесе говорят об одних и тех же факторах как залого успеха: надежности и последовательности, коммуникациях и обмене информацией, чувстве общности и общих «ритуалах», равноправии и учете интересов другого.

Известный экономист Роберт Аксельрод на примере простой симуляции доказал, что бизнесы склонны к сотрудничеству, и чем шире горизонт планирования, тем эта склонность

выше. В российском бизнесе, однако, преобладает очень много крупных фирм, воспринимающих своих поставщиков с позиции силы, а это разрушает доверие и ведет к укреплению и расширению границ.

Доверию и способам его измерения посвящена глава 4.

## **Институциональные пустоты**

Это, пожалуй, самый интересный из всех факторов модели. Он важен по двум причинам.

Во-первых, институциональные пустоты сами по себе объясняют границы фирмы, так как любая компания, не имея возможности опереться на какие-либо институты, заполняет пустоту своими границами.

Так, например, было с металлургами и угольщиками в 1990-е годы: когда Министерство путей сообщения физически не могло отправить весь объем их продукции на экспорт, они были вынуждены создавать собственных вагонных операторов. McDonald's, когда он выходил на российский рынок в 1990-е годы, пришлось строить заводы, покупать автопарк и завозить в Россию скот и картофель определенных сортов – то есть пойти на глубочайшую вертикальную интеграцию в своей истории, чего он не делал ни в одной другой стране мира. У него просто не было возможности опереться на российские бизнесы и продукцию, которая отвечала бы стандартам качества McDonald's.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.