

# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПАРТНЕРСТВО ГОСУДАРСТВА И БИЗНЕСА: ГЛОБАЛЬНЫЙ АУТСОРСИНГ И ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ФРАНЧАЙЗИНГ

Н.Н. Масюк, Ю.В. Балдина

*(Владивостокский государственный университет экономики и сервиса).*

**Резюме:** Государственный франчайзинг и глобальный аутсорсинг являются современными перспективными направлениями развития стратегического партнерства между государством и бизнесом. В статье дана сравнительная характеристика разновидностей стратегического партнерства государства и бизнеса с акцентом на глобальный аутсорсинг и государственный франчайзинг. Выявлены их основные сходства и различия. Рассмотрен зарубежный опыт государственного франчайзинга (общественной франшизы) и сферы его применения. Предложена организационная модель государственного франчайзинга (на примере ФГУП «Почта России»).

**Цель:** Изучить разновидности стратегического партнерства государства и бизнеса, разработать организационную модель государственного франчайзинга.

**Метод или методология проведения работы:** Проведение кабинетных исследований.

**Результаты:** Описаны такие перспективные направления стратегического партнерства бизнес-структур и государства, как глобальный аутсорсинг и государственный франчайзинг, разработана организационная модель государственного франчайзинга.

**Область применения результатов:** Менеджмент.

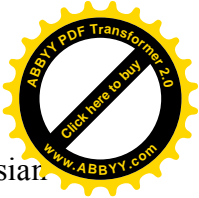
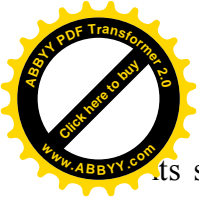
**Ключевые слова:** стратегическое партнерство, государственно-частное предпринимательство, аутсорсинг государственных услуг, глобальный аутсорсинг, государственный франчайзинг, организационная модель.

## STRATEGIC PARTNERSHIP OF STATE AND BUSINESS: GLOBAL OUTSOURCING AND GOVERNMENT FRANCHISING

N.N. Masyuk, Y.V. Baldina

*(Vladivostok State University of Economics and Service)*

**Abstract:** Government franchising and global outsourcing are modern perspective directions of development of strategic partnership between government and business. The paper presents the comparative characteristics of varieties of the strategic partnership of government and business with a focus on global outsourcing and government franchising. Identified their main similarities and differences. Considered foreign experience of state franchise (public franchise) and



its scope. Organizational model of government franchising was proposed (for example, "Russian Post").

**Objective:** To explore the variety of strategic partnership between the government and business, develop an organizational model of government franchise.

**Method or methodology of work:** desk research.

**Results:** We describe such promising areas of strategic partnership businesses and the government, as a global outsourcing and government franchising, developed an organizational model of government franchising.

**Scope results:** Management.

**Keywords:** strategic partnership, a public-private business, outsourcing of public services, global outsourcing, government franchising, organizational model.

Технология аутсорсинга в государственном секторе является достаточно распространенной в ряда зарубежных стран (Рис. 1)<sup>1</sup>, особенно это явление получило значительное развитие в США и Великобритании.

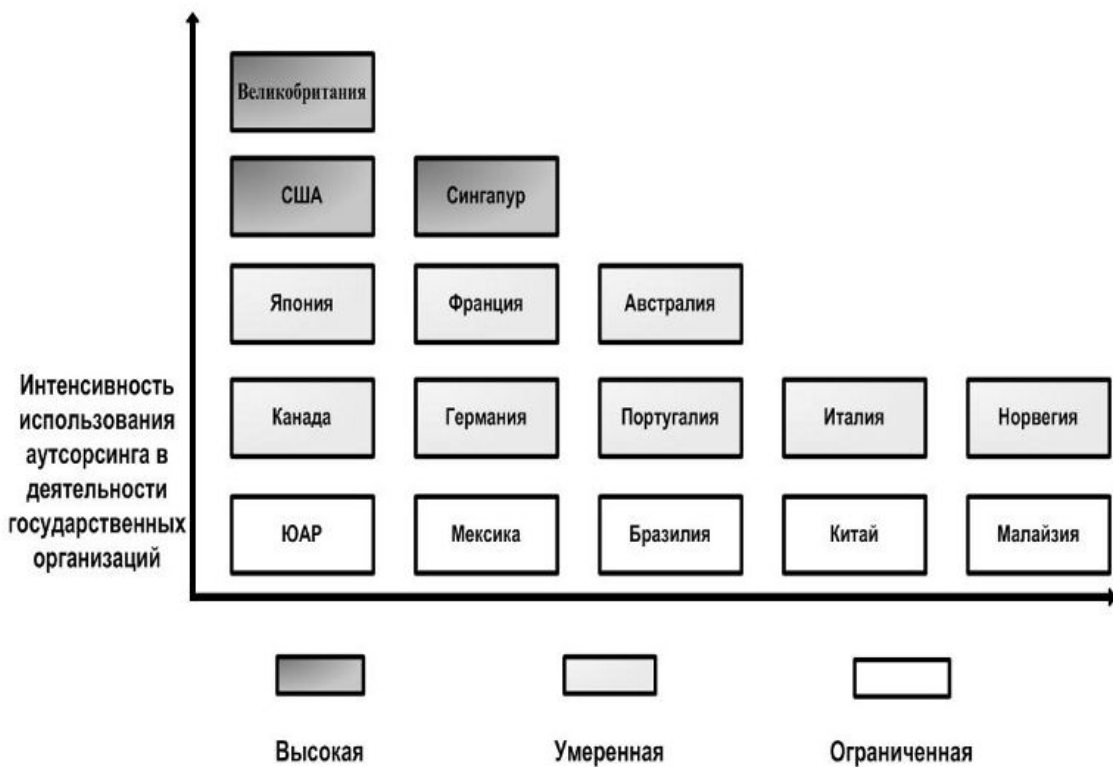


Рисунок 1. Развитие аутсорсинга в государственном секторе различных стран

<sup>1</sup> [http://mires.su/sites/default/files/outsourcing\\_1\\_big.JPG](http://mires.su/sites/default/files/outsourcing_1_big.JPG)



Необходимость повышения эффективности расходов, появление новых технологий заставляют государственные органы использовать аутсорсинг как один из инструментов оптимизации своей деятельности. В результате роста коммуникационных технологий стало возможным осуществление тех или иных услуг или функций не непосредственно внутри самой компании (традиционно) или в географической близости от нее (что часто предполагалось при первых опытах аутсорсинга), но фактически в любой точке планеты. Это позволило вывести аутсорсинг на глобальный уровень. Данный процесс опирается на развитие глобальных технологий, прежде всего, информационных систем и систем глобального менеджмента, которые, как правило, формируются под воздействием механизмов международной конкуренции. Возможность передачи в другие страны функций, относящихся к сфере услуг, тесно связана с так называемой революцией внешнеторговой мобильности в сфере услуг, которая заключается в том, что услуги теперь не обязательно производить в том же месте, где они потребляются.

Крупные предприятия по всему миру используют ресурсы внешних структур, невзирая на их территориальную принадлежность. Такой вид бизнес-деятельности и получил название «глобальный аутсорсинг». В широком смысле под *глобальным аутсорсингом* понимается любая передача производственной деятельности или функций (в области производства товаров или услуг) в другую страну.

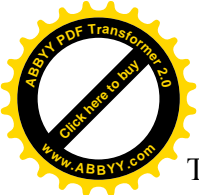
Глобальный аутсорсинг всё увереннее признаётся успешным методом развития бизнес-процессов по всему миру. При этом границы значения не имеют даже там, где традиционно требовалось физическое присутствие специалистов.

К примеру, в глобальный аутсорсинг вовлечены проектные команды программистов IBM, которые могут вести работу, связанную с одним и тем же проектом, находясь при этом в России, Украине, Индии и Китае. Но не за горами тот день, когда и мы будем привычно обращаться к аутсорсингу услуг различных компаний мира.

Российские государственные органы пока используют аутсорсинг не так широко. Тем не менее, различные ведомства в том или ином виде привлекают частные компании для реализации отдельных процессов, о чем свидетельствуют данные таблицы 2, полученные на основе анализа размещенных на сайте <http://www.zakupki.gov.ru> перечней государственных заказов в органах государственной власти.

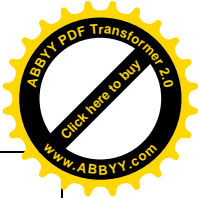
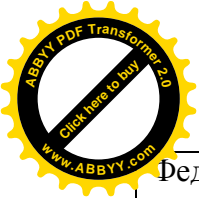
Региональные органы государственной власти также заключают аутсорсинг-контракты на вспомогательные и обеспечивающие процессы [4].

Однако с развитием информационных технологий, телекоммуникаций и нанотехнологий можно с уверенностью утверждать, что в недалеком будущем практически все аутсорсинговые контракты станут глобальными. Это произойдет потому, что в разных

Таблица 2 - Использование аутсорсинга в федеральных органах исполнительной власти<sup>2</sup>

Федеральный исполнительный орган	Процессы, передающиеся на аутсорсинг
Министерство информационных технологий и связи	<ul style="list-style-type: none"><li>• охрана здания;</li><li>• повышение квалификации и обучение работников;</li><li>• оказание услуг по организации и проведению мероприятий.</li></ul>
Министерство природных ресурсов	<ul style="list-style-type: none"><li>• выполнение мероприятий по организации конференций;</li><li>• повышение квалификации государственных служащих.</li></ul>
Федеральная служба по надзору в сфере природопользования	<ul style="list-style-type: none"><li>• оказание транспортных услуг;</li><li>• обеспечение эксплуатации компьютерной и оргтехники;</li><li>• обеспечение эксплуатации информационной системы.</li></ul>
Федеральная служба по труду и занятости	<ul style="list-style-type: none"><li>• разработка программного обеспечения;</li><li>• оказание автотранспортных услуг;</li><li>• техническое, эксплуатационное обслуживание и ремонт помещений;</li><li>• охрана здания;</li><li>• техническое обслуживание и ремонт копировально-множительной техники;</li><li>• оказание образовательных услуг по повышению квалификации государственных инспекторов труда.</li></ul>
Федеральное агентство по образованию	<ul style="list-style-type: none"><li>• информационно-коммуникационная поддержка образовательного процесса в образовательных учреждениях среднего профессионального и начального профессионального образования;</li><li>• формирование инфраструктуры информационного и консультационного сопровождения реализации приоритетных направлений развития образования.</li></ul>
Федеральная служба по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды	<ul style="list-style-type: none"><li>• текущий ремонт помещений административного здания и помещений;</li><li>• охрана объектов Росгидромета;</li><li>• повышение квалификации сотрудников.</li></ul>
Министерство культуры и массовых коммуникаций	<ul style="list-style-type: none"><li>• техническое обслуживание и эксплуатация здания;</li><li>• охрана здания;</li><li>• обеспечение центрального аппарата авиа- и железнодорожными билетами;</li><li>• оказание автотранспортных услуг.</li></ul>
Федеральное космическое агентство	<ul style="list-style-type: none"><li>• продажа и оформление авиационных билетов, организация деловых поездок, выставок и иных корпоративных мероприятий.</li><li>•</li></ul>

<sup>2</sup> Составлено авторами с использованием материалов электронного ресурса URL: <http://mires.su/outsourcing>, дата обращения 12.12.2014



Федеральная служба по финансовым рынкам	<ul style="list-style-type: none"><li>• техническое содержание, ремонт и уборка помещений службы;</li><li>• оказание автотранспортных услуг;</li><li>• обеспечение эксплуатации информационных ресурсов и вычислительной техники;</li><li>• издание информационных бюллетеней «Вестник Федеральной службы по финансовым рынкам» и «Приложение к «Вестнику Федеральной службы по финансовым рынкам».</li></ul>
Федеральное архивное агентство	<ul style="list-style-type: none"><li>• разработка системы автоматизированного государственного учета документов Архивного фонда Российской Федерации.</li></ul>
Федеральное космическое агентство	<ul style="list-style-type: none"><li>• продажа и оформление авиационных билетов, организация деловых поездок, выставок и иных корпоративных мероприятий.</li></ul>
Министерство сельского хозяйства	<ul style="list-style-type: none"><li>• техническое обслуживание компьютерно-офисного оборудования;</li><li>• обслуживание информационных систем;</li><li>• организация Российских экспозиций на международных выставках по агропромышленной тематике;</li><li>• создание справочно-информационной базы правовых актов.</li></ul>

сферах деятельности появляются страны-инсайдеры, которые в разы опережают остальных по скорости и качеству выполнения ряда функций при относительно невысокой стоимости, которые развиваются за счет эффекта масштаба. При этом их нахождение в другой стране никак не сказывается на качестве услуг, а порой клиент даже не догадывается, что обслуживающий его работник находится на другом конце планеты.

Как мы отмечали ранее в работе [1], стратегическое партнерство государства и бизнеса осуществляется посредством двух основных направлений: государственно-частное партнерство и государственно-частное предпринимательство, представленных на рисунке 1.

В рамках государственно-частного предпринимательства стратегическое партнерство государства и бизнеса может осуществляться посредством аутсорсинга государственных услуг и государственного франчайзинга.

Прежде чем подробнее говорить о государственном франчайзинге, обратимся к имеющимся исследованиям в части форм взаимодействия государства и бизнеса. В нижеприведенной таблице 1 представлены отличия государственно-частного партнерства (ГЧП) от аутсорсинга государственных услуг и государственного франчайзинга [2].



**Формы взаимодействия государственного и частного сектора экономики**

<b>Государственно-частное партнёрство</b>
- Концессионные соглашения
- Соглашение о разделе продукции
- Контракты на строительство
- Договор аренды/ лизинг
- Совместные предприятия

<b>Государственно-частное предпринимательство</b>
- Государственный франчайзинг
- Аутсорсинг определенных управленческих функций государственных учреждений

Рисунок 2.1 Формы взаимодействия государственного и частного сектора экономики<sup>3</sup>

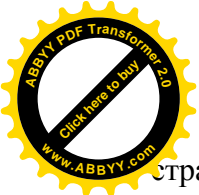
Таблица 1 - Отличия проекта ГЧП от аутсорсинга государственных услуг и от госфранчайзинга<sup>4</sup>

	<b>ГЧП (концессия)</b>	<b>Государственный франчайзинг</b>	<b>Аутсорсинг государственных услуг</b>
<b>Партнеры государства</b>	Крупный бизнес	Малые и средние частные компании	Малые и средние частные компании
<b>Срок контракта</b>	От 10 до 40-50 лет	3-10 лет <sup>7</sup> (с правом продления)	1-3 года
<b>Передача права госсобственности</b>	На период действия контракта	На период действия контракта	Нет
<b>Степень участия частных компаний</b>	Управление готовыми проектами, а также строительство или капитальное преобразование	Управление готовыми инфраструктурными проектами	Управление готовыми инфраструктурными проектами
<b>Управление рисками</b>	Совместно государство и частные компании	Совместно государство и частные компании <sup>8</sup>	Государство; частная компания управляет только рисками потери прибыли

Из данной таблицы видно, что государственно-частное партнерство является формой партнерства с крупным бизнесом. Такие же механизмы стратегического партнерства как государственный франчайзинг и аутсорсинг государственных услуг направлены на создание

<sup>3</sup> Балдина Ю.В., Масюк Н.Н. Государственно-частное предпринимательство как инновационная форма взаимодействия бизнеса и власти // Креативная экономика. – 2013. - № 2 (74). – С. 9-14.

<sup>4</sup> Мильшина Ю.В. Механизмы управления проектами государственно-частного партнерства в условиях финансово-экономической нестабильности // автореферат диссертации, 2013



Стратегического партнерства между государством и малыми и средними частными компаниями в части осуществления инфраструктурных проектов.

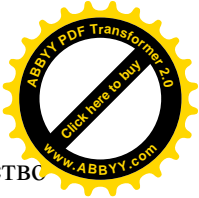
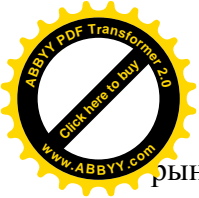
С целью привлечения малого и среднего бизнеса в особо значимые в социальном смысле отрасли экономики и использования его потенциала в системе стратегического партнерства государства и бизнеса рассмотрим механизм хозяйственных отношений между бизнесом и государственными предприятиями – государственный франчайзинг.

Под государственным франчайзингом мы предлагаем понимать особую форму партнерских отношений в рамках государственно-частного предпринимательства на основе договорных отношений в части передачи государством бизнесу поручения о создании предприятий по производству товаров и услуг в наиболее важных в общегосударственном смысле отраслях с целью поддержки и развития малого и среднего предпринимательства. При этом государство должно выступать как выгодный партнер (соинвестор), а не регулирующий орган. [1]

Современная практика экономически развитых стран показывает, что наиболее распространенным способом взаимодействия предприятий является франчайзинг. Франчайзинг обладает следующими преимуществами: для существующей компании - это быстрое расширение рынков сбыта при минимальном инвестировании и значительное снижение издержек - за счет эффекта масштаба, а для начинающего предпринимателя - снижение риска банкротства за счет использования отработанных франчайзером технологий.[3]

Государственный франчайзинг в зарубежной практике встречается как общественная франшиза (public franchise) или предоставленная государством монополия (government-granted monopoly). Общественная (государственная) франшиза является формой принудительной монополии, при которой правительство предоставляет исключительные привилегии для частного лица или фирмы, чтобы быть единственным поставщиком товара или услуги; потенциальные конкуренты исключаются с рынка посредством закона, регулирования или других механизмов государственного принуждения. Чаще всего такой механизм взаимодействия государства и бизнеса можно увидеть в сфере жилищно-коммунальных услуг, таких как общественные дороги, почты, водоснабжение и электроэнергия, а также некоторых специализированных и особо регулируемых областях, таких как образование и азартные игры. Во многих странах такой механизм применяется в прибыльных отраслях природных ресурсов, например нефтяной промышленности. [6] Общественная (государственная) франшизы создается, когда правительство ограничивает рынок деятельностью одной фирмы, которую он назначает. Деятельность других фирм запрещена законом. Общественная франшиза имеет цель строго регулировать определенный





рынок. Например, с помощью государственной (общественной) франшизы государство обеспечивает низкий уровень цен для потребителей или субсидирует затраты. В идеале, правительство обеспечивает население поставщиком с наилучшими ценами. [7]

На рисунке 2 представлена модель государственного франчайзинга на примере ФГУП «Почта России».

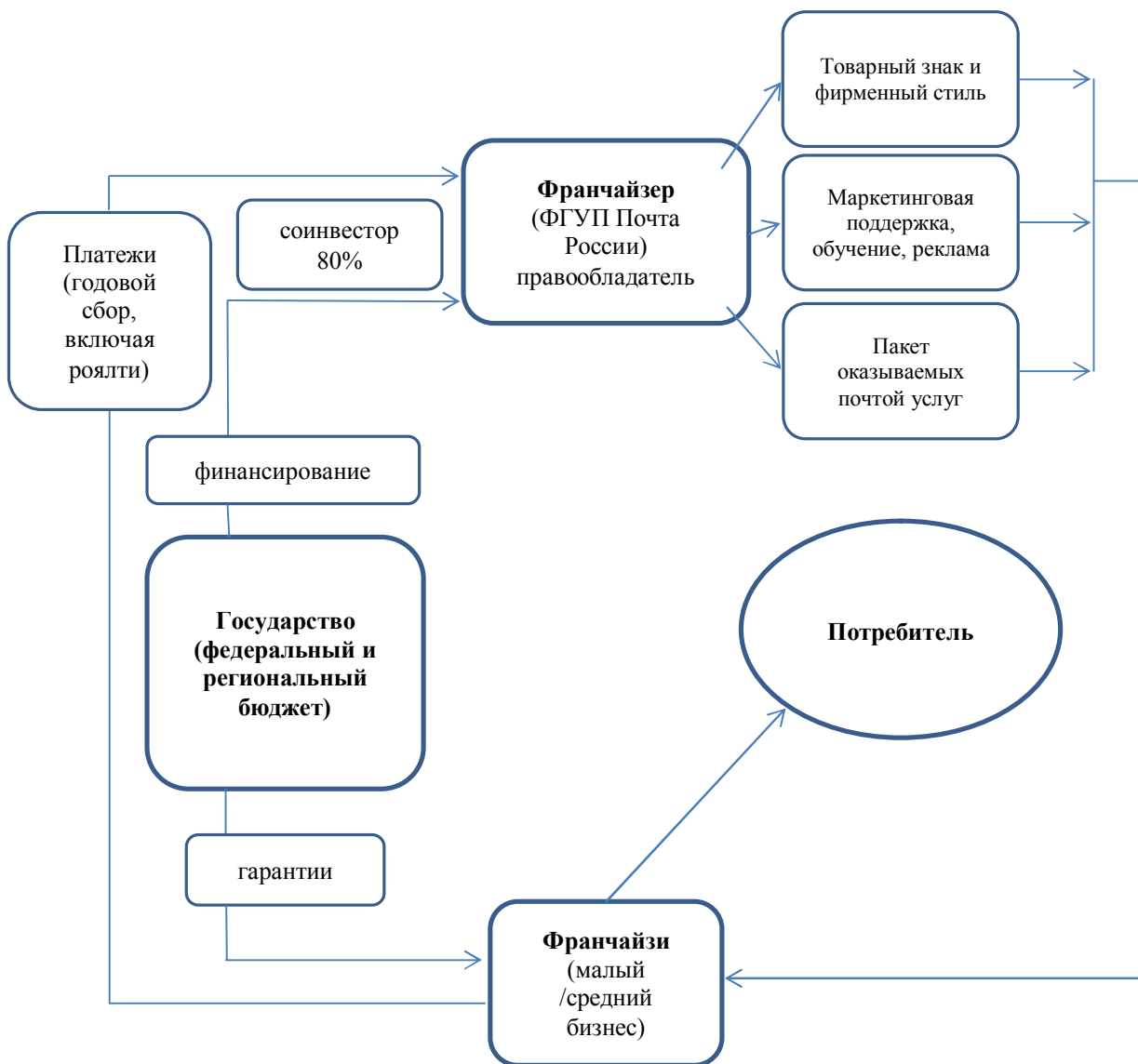
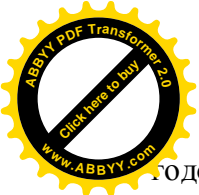


Рисунок 2.1 – Организационная модель государственного франчайзинга на примере ФГУП «Почта России»

ФГУП «Почта России» в данной модели выступает в качестве франчайзера и продает франшизу малому (среднему) бизнесу, а именно обеспечивает франчайзи (бизнес) пакетом предоставляемых почтой услуг, торговой маркой и фирменным стилем «Почта России», обеспечивает маркетинговую поддержку, обучение рекламе. Бизнес платит





годовой взнос, включая роялти. Государство в лице федеральной либо региональной власти обеспечивает гарантии бизнесу и выступает соинвестором проекта посредством выделения средств из федерального/регионального бюджета.

Примером использования алгоритмов "государственного франчайзинга" для малого и среднего бизнеса России может также являться предложение Ассоциации молодых предпринимателей о создании в России сети политехнических познавательных центров, где бы могли решаться стратегические задачи повышения интеллектуального уровня россиян, необходимого для масштабной модернизации страны. Так, в качестве задачи государство ставит перед собой повышение уровня базовых знаний каждого человека, увеличение степени его эрудированности, склонности к восприятию и использованию новых знаний социальных групп, что в свою очередь является одним из основных направлений деятельности по построению интеллектуального общества.

Кроме того, следует отметить, что большие возможности применения "государственного франчайзинга", по мнению многих, имеются в проектах коммерциализации ГЛОНАСС, производстве, внедрении и распространении новых технологий, организации детских дошкольных учреждений, производстве продуктов питания, сфере государственного и муниципального заказа.

## ВЫВОДЫ

1. Успешное применение аутсорсинга в российских органах государственной власти требует учета не только встречающихся в мировой практике ограничений и трудностей при использовании аутсорсинга, но и специфики российских условий, в том числе таких факторов, как низкий уровень развития рынка услуг, несовершенство бюджетного законодательства, особенности административной культуры российских государственных служащих. Во многом развитие аутсорсинга сдерживается отсутствием методической базы по реализации аутсорсинга, закрепленной в нормативных правовых актах.

2. Применение франчайзинговой модели организации государственно-частного предпринимательства в рамках стратегического партнерства государства и бизнеса дает существенные преимущества для развития предпринимательской деятельности как для государственных предприятий, предоставляющих право использовать свои средства индивидуализации, деловую репутацию, методы организации производства и реализации товаров, работ, услуг (т.е. для франчайзеров), так и для бизнеса, приобретающего возможности их использования в предпринимательской деятельности (т.е. франчайзи).



## Библиографический список:

1. Балдина, Ю.В. Государственно-частное предпринимательство как инновационная форма взаимодействия бизнеса и власти [Текст] / Ю.В. Балдина, Н.Н. Масюк // Креативная экономика. – 2013. - № 2 (74). – С. 9-14.
2. Котляров, И. Д. Формы аутсорсинга в современной международной торговле[Текст] / И.Д. Котляров // Мировая экономика и международные отношения. – 2011. - № 6. – С. 65-72.
3. Мильшина, Ю.В. Механизмы управления проектами государственно-частного партнерства в условиях финансово-экономической нестабильности [Текст] / Ю.В. Мильшина // Автореф. канд. дисс. - М: МГУ, - 2013.- 32с.
4. Шестоперов, А.М. Аутсорсинг деловых процессов в государственном управлении[Текст] / А.М. Шестоперов // Автореф. канд. дисс. - М: МГУ, - 2010.- 24с.
5. Government-granted monopoly: [Электронный ресурс] URL: [http://en.wikipedia.org/wiki/Government-granted\\_monopoly](http://en.wikipedia.org/wiki/Government-granted_monopoly). Дата обращения: 10.12.2014
6. Government Franchise: [Электронный ресурс] URL: <http://economics.about.com/od/monopoly-category/a/What-Is-A-Monopoly.htm>. Дата обращения: 10.12.2014
7. Owen Rogers What is a public franchise?: [Электронный ресурс] URL: [http://www.ehow.com/facts\\_7212317\\_public-franchise\\_.html](http://www.ehow.com/facts_7212317_public-franchise_.html). Дата обращения: 10.12.2014