

УДК 334.7

СЕРВИСНЫЙ РЫЧАГ И ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДОСТУПА К ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ АКТИВАМ ПРЕДПРИЯТИЯ*

И.Д. Котляров

Национальный исследовательский университет
Высшая школа экономики (Санкт-Петербург)
E-mail: ivan.kotliarov@mail.ru

Опережающий рост сектора услуг обуславливает необходимость теоретического осмысления последствий этого роста для деятельности хозяйствующих субъектов. Несмотря на значительное число публикаций по данной проблеме, часть аспектов пока не получила подробного освещения. К числу этих аспектов относится влияние перехода к сервисной экономике на модель формирования производственных активов предприятия.

Целью данного исследования является выявление и анализ возможностей и рисков в области формирования производственных активов, которые возникли перед предприятиями в сервисной экономике. Для достижения этой цели был выполнен анализ экономической природы услуги как временного права потребителя использовать ресурсы провайдера для получения ценности. Показано, что благодаря праву использовать ресурсы провайдера у предприятий-клиентов возникает сервисный рычаг, представляющий собой превышение стоимости активов, используемых предприятием для ведения хозяйственной деятельности, над финансовыми ресурсами предприятия. Инвестиции замещаются текущими затратами. Благодаря сервисному рычагу предприятия могут привлекать значительные по масштабу активы для ведения производственной деятельности. Временный характер права пользования этими активами создает риск ограничения доступа предприятий к активам провайдера (в случае нехватки средств для внесения платы или по политическим причинам). В силу этого предприятиям рекомендуется разрабатывать многоуровневую систему формирования своих производственных активов в зависимости от их важности для хозяйственной деятельности, стоимости и рисков.

Ключевые слова: сервисизация, сервисный рычаг, производственные активы.

SERVICE LEVER AND ACCESS TO COMPANY'S PRODUCTION ASSETS

I.D. Kotlyarov

National Research University Higher School of Economics (St. Petersburg)
E-mail: ivan.kotliarov@mail.ru

The fast growth of the industry of services produces the need for theoretical analysis of influence of this growth on the model of functioning of economic agents. Many aspects of this influence still remain unexplained. Among these aspects one should cite the influence of the transition towards service economy of the model of formation of company's productive assets. The goal of the present research is to find and to analyze possibilities and risks that appear before companies in the field of formation of productive assets. In order to reach this goal I analyzed the economic nature of service. I demonstrate that the service is a temporary right to use provider's assets in order to produce customer's value. This right to use external assets generates a service lever – the value of assets used by companies is

* Статья подготовлена при поддержке Программы фундаментальных исследований НИУ Высшая школа экономики, проект «Исследование форм и механизмов корпоративной и региональной технологической кооперации».

much higher than financial resources these companies have. Investment are replaced by current expenses. The service lever allows companies to attract large assets for their economic activity. The temporary nature of the right to use provider's resources produces the risk that the provider may deny access to these resource to economic and politic reasons. Therefore companies should build a multi-level system of asset formation depending of asset's economic importance, price and risks.

Key words: servitization, service lever, production assets.

В наше время общепринятой трактовкой современной экономики стало восприятие ее как экономики услуг. Речь идет не только и даже не столько о том, что доля услуг в валовом внутреннем продукте все время растет, а спектр предоставляемых услуг непрерывно расширяется [4, 6] (это лишь внешние проявления перехода к экономике услуг, к тому же чаще всего рассматриваемые с точки зрения услуг для населения, а не услуг b2b, т.е. производственного назначения), а об изменении самой модели взаимодействия хозяйствующих субъектов по сравнению с традиционной экономикой (которую, по аналогии с экономикой услуг, можно было бы назвать экономикой товаров). В экономике товаров взаимодействие между участниками хозяйственной деятельности осуществлялось путем передачи отчуждаемого от производителя продукта, вследствие чего – по крайней мере теоретически – контакт между покупателем и продавцом краткосрочен и сводится к обмену товаром и платой за него. В экономике услуг ситуация носит принципиально иной характер (снова – с теоретической точки зрения, на практике, как мы покажем ниже, существуют услуги, не в полной мере соответствующие перечисленным характеристикам) – оказание услуги требует длительного времени и предполагает продолжительное взаимодействие провайдера и потребителя, в которое вовлекаются обе стороны, при этом услуге свойственна высокая степень адаптации ее характеристик к запросам конкретного потребителя. Поставщик предоставляет покупателю не товар, которым покупатель может в дальнейшем распоряжаться по своему усмотрению, и судьба которого поставщика больше не интересует, а комплексный сервисный продукт. В силу этого задачей поставщика становится не производство товара, а обслуживание определенных потребностей клиентов. Иными словами, происходит сервисизация производства [10–12].

Однако несмотря на хорошую изученность феномена сервисизации, не все связанные с ним новые возможности и риски получили освещение в профильной литературе. В данной статье нами будет сделана попытка выполнить анализ этих новых аспектов функционирования предприятий, порожденных переходом к экономике услуг.

В этой связи можно сделать одно замечание методологического характера: вероятно, было бы оправдано разграничивать экономику услуг и сервисную экономику. Несмотря на то, что первый термин представляется всего лишь русификацией второго, по нашему мнению, разница между ними носит более фундаментальный характер [5]. Дело в том, что услуга сама по себе является товаром – благом (хотя и нематериальным), способным удовлетворять человеческую потребность и продаваемую на открытом рынке. Услуга, на наш взгляд, может выступать как товар и с точки зрения взаимодействия продавца и покупателя, иначе говоря, приобретение ее носит разовый, несервисный характер (примером может быть распечатка

дипломной работы в копицентре). После передачи (при всей условности этого термина в данном контексте) покупателю соответствующей потребительской стоимости провайдер теряет интерес к оказанной им услуге и к продолжению дальнейшего обслуживания соответствующей потребности клиента. Такие услуги отличаются массовостью и высокой степенью стандартизации. Сектор экономики, направленный на предоставление таких услуг, можно назвать экономикой услуг. Фактически речь идет о том, что экономика услуг является промежуточной стадией при переходе от экономики товаров к сервисной экономике. На этой промежуточной стадии механизм взаимодействия потребителя и поставщика (провайдера) остается соответствующим товарной экономике.

Под сервисной экономикой мы понимаем систему организации хозяйственной деятельности, предполагающую направленность провайдера услуги (точнее, сервиса) на долгосрочное обслуживание потребностей клиентов [16] (возможно, с логической точки зрения было бы корректно говорить о сервисе как о потоке услуг). Это с необходимостью предполагает высокую степень адаптации продукта к запросам потребителей, его персонализацию.

Наши дальнейшие рассуждения относятся к сервисной экономике, при этом мы сосредоточимся на изучении сектора b2b.

Для анализа выгод и рисков, возникших для предприятий благодаря сервисной экономике, полезно выполнить анализ природы услуги.

Базовым свойством услуги, на наш взгляд, является отсутствие перехода права собственности при ее оказании (это свойство услуги обычно перечисляется наряду с прочими характеристиками услуги в литературе по экономике услуг, однако, как правило, не используется в качестве основополагающего для описания природы услуги). Речь идет о том, что отсутствует переход права собственности на ресурсы исполнителя, используемые для предоставления услуги (результат оказания услуги вполне может переходить в собственность заказчика). Таким образом, оказание услуги представляет собой временное использование потребителем живого или овеществленного труда исполнителя, или, если расширить, человеческих, материальных и нематериальных производственных ресурсов поставщика услуг. Отметим, что эти ресурсы могут как находиться в собственности провайдера услуги, так и быть привлеченными им на временной основе (т.е. он сам может пользоваться услугами внешнего по отношению к нему собственника ресурсов).

Легко убедиться в том (см. таблицу), что из этого определения естественно выводятся все те основные свойства, которые традиционно приписываются услугам (что является его существенным преимуществом перед другими определениями, представляющими собой либо перечень предполагаемых свойств услуги, либо не позволяющих однозначно отграничить ее от других экономических благ) [1, 3, 7].

Из предложенного нами определения очевидно, что благодаря сервисной экономике расширяется доступ как предприятий, так и частных лиц к ресурсам (благам), используемым для оказания этих услуг. Для экономики товаров было характерно стремление предприятий приобретать в собственность активы, необходимые для ведения хозяйственной деятельности, с целью получения экономии на масштабе производства и обеспечения

Соответствие между природой услуги и ее наблюдаемыми свойствами

Услуга как предоставление исполнителем потребителю временного права использовать свои ресурсы для получения потребительской ценности		
Неосвязаемость	Неотделимость услуги от потребителя и исполнителя	Отсутствие перехода прав собственности
Сущность услуги состоит в праве использовать ресурсы исполнителя, которое неосвязаемо	Использование предоставленных ресурсов требует сотрудничества исполнителя и потребителя по созданию потребительской ценности (это сотрудничество состоит хотя бы в том, что исполнитель должен обеспечивать доступ потребителя к своим ресурсам в течение срока оказания услуги)	Право использовать ресурсы исполнителя предоставляется потребителю на ограниченный срок

полного контроля над производственными процессами. Ограниченность ресурсов предприятия естественным образом ограничивала размер активов, которые оно могло приобрести.

В условиях сервисной экономики это ограничение снимается. Расширение доступа к производственным активам достигается за счет того, что заказчики имеют возможность использовать ресурсы провайдера без получения их в собственность и, как следствие, без полного единовременного возмещения их стоимости в момент получения доступа. Либо оплачивается только размер фактического пользования этими ресурсами (скажем, аренда экскаватора), либо полное возмещение ресурсов растянуто во времени (как при кредите). Иначе говоря, речь идет о замещении капиталовложений (со стороны потребителя услуги) текущими затратами. Размер этих затрат существенно меньше величины полных капиталовложений, необходимых для приобретения соответствующих активов в собственность (речь, разумеется, идет не о сумме текущих затрат за весь период предоставления услуги, величина которой может заметно превышать стоимость актива, например, при лизинге, а о размере разовых периодических выплат провайдеру услуги).

В случае услуг производственного назначения речь идет о возможности компенсировать ресурсную недостаточность предприятия за счет получения доступа к производственным ресурсам других предприятий. Иначе говоря, услуги играют роль своего рода сервисного рычага, позволяющего обеспечить значительное (нередко многократное) превышение объема единовременно используемых ресурсов (в стоимостном выражении) над величиной собственных финансовых средств заказчика за один и тот же промежуток времени. Существование этого рычага позволяет существенно повысить эффективность ведения хозяйственной деятельности за счет расширения доступа к производственным активам. Величина сервисного рычага SL по конкретному активу за определенный период времени T может быть определена по формуле

$$SL = \frac{V}{P_T},$$

где V – стоимость актива; P_T – плата за пользование активом в течение периода времени T .

С точки зрения институциональной экономики речь идет о трансформации фирмы из собственника активов в держателя контрактов [9, с. 430].

Примером такой модели деятельности может быть компания «Возовоз», работающая в сегменте перевозок сборных грузов. Она функционирует как организатор перевозок, однако для собственно перевозки привлекаются внешние подрядчики [2].

Однако это порождает и значительные риски – право предприятия использовать привлеченные ресурсы обусловливается наличием у него стабильной выручки (т. е. оно основывается не на праве собственности, а на способности предприятия выполнять свои контрактные обязательства перед собственниками активов). Ее падение влечет за собой неспособность своевременно вносить плату за используемые ресурсы, что достаточно быстро приведет к ограничению или прекращению доступа к ним – в отличие от тех ресурсов, которые находятся в собственности у предприятия. Риски прекращения доступа к активам тем выше, чем ниже их специфичность и чем выше существующий спрос на них (или иначе, чем ниже для собственника активов транзакционные издержки изъятия активов и передачи их другому заказчику).

Более того, в случае необходимости собственные ресурсы могут быть использованы для генерации денежных потоков с целью поддержания деятельности предприятия (как путем их продажи, так и за счет более сложных инструментов – например, возвратного лизинга). С привлеченными ресурсами сделать такое невозможно (по крайней мере, без согласия их владельца).

Не следует забывать и о том, что в ситуации наложенных на Россию экономических санкций доступ к активам иностранного происхождения может быть закрыт в том случае, если использующая их компания попала под действие этих санкций – достаточно вспомнить печальный пример компании «Добролет» (дочерняя компания «Аэрофлота»), которая после отказа западных контрагентов от сотрудничества с ней (включая прекращение договора лизинга самолетов) оказалась вынуждена прекратить свою деятельность. Для минимизации риска такого развития событий в будущем «Добролет» заключил договор с компанией Boeing о приобретении самолетов в собственность [13]. С аналогичными проблемами столкнулась российская компания «Газпром Бурение», контракт с которой из-за того, что санкции первой волны были наложены на ее владельцев, был расторгнут нефтесервисной компанией Halliburton [14]. Эти проблемы в нефтегазовой отрасли будут усугубляться, поскольку в последующих волнах санкций произошел переход к секторальным санкциям, ограничивающим доступ отечественных компаний к передовым нефтегазовым технологиям. Возможное решение проблемы доступа к зарубежным нефтесервисным технологиям тоже заключается, как и в случае с иностранной авиатехникой, в приобретении в собственность – но на сей раз уже самих западных компаний, обладающих соответствующими компетенциями и активами. По этому пути пошла компания «Роснефть», выкупившая часть активов швейцарской нефтесервисной компании Weatherford [15] и подписавшая соглашение о приобретении доли в норвежской нефтесервисной компании North Atlantic Drilling [15], [17], однако в современных условиях нет гарантии, что сдел-

ки по покупке этих активов будут успешно завершены (во всяком случае, закрытие сделки по приобретению «Роснефтью» доли в компании North Atlantic Drilling, изначально планировавшееся на четвертый квартал 2014 г. [17], было отложено до конца мая 2015 г. [18]).

Вероятно, одним из следствий санкций для российской экономики станет уменьшение сервисного рычага и рост доли активов, приобретаемых в собственность – с соответствующим снижением рисков их отчуждения, но одновременным ростом затрат на их приобретение и эксплуатацию, и снижением объема активов и компетенций, доступных для российских компаний. Фактически речь пойдет об увеличении в отечественной экономике доли предприятий, работающих по традиционной собственнической модели без использования сервисного рычага, т. е. о частичном откате российского народного хозяйства на предыдущий уровень экономического развития (такое упрощение модели хозяйственной деятельности вообще характерно для периодов кризиса).

По этим причинам в условиях сервисной экономики предприятию необходимо разработать стратегию сохранения ключевых ресурсов, необходимых для его функционирования и привлеченных у внешнего провайдера, в случае наступления кризисных ситуаций. По сути дела, речь идет о выборе инструментов, при помощи которых предприятие будет формировать свои производственные активы.

Самым очевидным вариантом поведения является формирование производственных активов предприятия таким образом, чтобы ключевые активы, необходимые для его существования, находились бы в его собственности, тогда как вспомогательные активы могут привлекаться у внешних провайдеров. В рамках такого подхода ухудшение финансового положения предприятия приведет к ограничению его доступа к вспомогательным активам, но позволит сохранить ключевые ресурсы и продолжить свою деятельность. Проблема, однако, состоит в том, что вспомогательные активы тоже могут быть необходимы для полноценного ведения хозяйственной деятельности.

Для обеспечения доступа предприятия к значимым вспомогательным активам нам представляется целесообразным формирование гибридных партнерств с поставщиками таких активов. Такие отношения предполагают взаимную заинтересованность (нередко основанную на взаимной зависимости) поставщика и клиента в долгосрочном сотрудничестве. Благодаря такой заинтересованности (ведущей к максимизации совместной, а не индивидуальной выгоды) поставщики ресурсов будут более мягко относиться к временным сложностям своих потребителей (в том числе и в силу сложности поиска другого пользователя для своих активов из-за их высокой специфичности). С некоторыми оговорками можно утверждать, что гибридные партнерства как раз и являются продуктом и одновременно источником сервисного подхода, направленного на длительное обслуживание потребностей клиентов. Иначе говоря, гибриды свойственны сервисной экономике, а сервисная экономика по своей природе не просто постиндустриальная, но и, если можно так выразиться, постфирменная в том смысле, что ведущую роль в ней играют не обособленные фирмы, а разнообразные гибридные партнерства.

Что же касается тех ресурсов, которые не имеют существенного значения для предприятия (т.е. не имеют решающего значения для ее хозяйственной деятельности, и потребность в них возникает эпизодически) и/или для которых есть открытый рынок (т.е. существует большое число провайдеров, а специфичность этих активов низка), то они вполне могут привлекаться на рыночной основе без взаимных долгосрочных обязательств. Здесь речь идет об экономике услуг (в том смысле, в котором мы использовали этот термин в начале данной статьи).

Иными словами, простые товары и атомарные услуги типичны для экономики рынков и иерархий. Сервисная экономика – это экономика гибридов (со всеми оговорками, какие уместны в случае таких обобщений). Можно сделать следующий шаг в этом рассуждении: традиционная экономика (и как наука, и как модель организации хозяйственной деятельности) в качестве своих основных элементов имела собственность на активы, иерархии, рынки и товары, тогда как для новой экономики характерно право контрактного доступа к внешним активам (фирма как держатель контрактов), гибриды и сервисное обслуживание.

Возвращаясь к проблеме управления активами, предприятию необходимо классифицировать активы по степени важности для своей деятельности и для каждой категории активов применять свою стратегию привлечения (с учетом минимизации риска утраты доступа к ним). Фактически это означает, что для ключевых активов (под которыми понимаются активы, критически важные для существования предприятия и при этом наиболее эффективные и наиболее специфичные) фирме следует применять иерархический механизм контроля, для менее значимых (менее эффективных и/или менее специфичных) оправдан отношенческий (гибридный) механизм контроля, а доступ к наименее важным активам может обеспечиваться при помощи рыночного механизма. В целом это соответствует выводам Оливера Уильямсона о том, что организационная модель фирмы формируется по критерию минимизации трансакционных издержек, связанных с использованием необходимых ей активов [8]. Разница (или, точнее, дополнение к выводам Уильямсона) заключается в том, что для разных групп активов (по критериям специфичности и частоты использования) одна и та же фирма может формировать разные структуры (или, иначе говоря, для подразделений с разными типами активов будет характерна разная степень интеграции с фирмой).

Таким образом, задача фирмы состоит в создании оптимального (с точки зрения затрат и рисков) портфеля моделей привлечения активов с учетом их важности для обеспечения производственной деятельности. Это означает, что фирма должна, во-первых, выбрать оптимальное для себя соотношение собственных и привлеченных активов и, во-вторых, определить оптимальный состав и структуру моделей привлечения внешних активов.

Литература

1. *Восколович Н.А.* Экономика платных услуг. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 399 с.
2. *Куркин К.* Везет тому, кто везет // Эксперт Северо-Запад. 2014. № 43-45. С. 18–19.
3. *Лавлок К.* Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия. М.: Издат. дом «Вильямс», 2005. 1008 с.

4. *Перепелкин В.А.* Ускоренный рост сектора услуг как закономерность структурного развития постиндустриальной экономики: автореф. ... д-ра экон. наук. Самара: Самар. гос. экон. ун-т, 2011. 42 с.
5. *Прищепенко В.В.* Семантика, дефиниции и соотношение понятий «продукт», «товар», «услуга» // *Маркетинг в России и за рубежом.* № 2. 2001. С. 12–20.
6. *Рыбаков Ф.Ф.* Экономическая природа услуг // *Вестник Санкт-Петербургского университета.* Серия 5: Экономика. 2010. № 2. С. 15–19.
7. *Тультаев Т.А.* Маркетинг услуг. М.: Моск. фин.-промышл. академия, 2005. 97 с.
8. *Уильямсон О.И.* Аутсорсинг: транзакционные издержки и управление цепями поставок // *Российский журнал менеджмента.* 2010. Т. 8. № 1. С. 71–92.
9. *Фуруботн Э.Г., Рихтер Р.* Институты и экономическая теория: Достижения новой институциональной экономической теории. СПб.: Издат. дом Санкт-Петерб. гос. ун-та, 2005. XXXIV + 702 с.
10. *Ahamed Z., Inohara T., Kamoshida A.* The Servitization of Manufacturing: An Empirical Case Study of IBM Corporation // *International Journal of Business Administration.* 2013. Vol. 4. N 2. P. 18–26.
11. *Baines T.S., Lightfoot H.W., Benedettini O., Kay J.M.* The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges // *Journal of Manufacturing Technology Management.* 2009. Vol. 20. Issue 5. P. 547–567.
12. *Vandermerwe S., Rada J.* Servitization of business: Adding value by adding services // *European Management Journal.* 1988. Vol. 6. N 4. P. 314–324.
13. *Добкина Е.* Прекративший полеты «Добролет» покупает 16 самолетов Boeing // *РБК, 07.08.2014.* URL: <http://rbcdaily.ru/industry/562949992078892> (дата обращения 09.11.2014).
14. *Сотникова А.* «Газпром Бурение» осталась без контрактов с Halliburton из-за санкций // *РБК.* – 2014а. – 27 июля. URL: <http://top.rbc.ru/economics/27/07/2014/939204.shtml> (дата обращения 28.07.2014).
15. *Сотникова А.* «Роснефть» придумала способ обойти санкции // *РБК.* – 2014б. – 01 августа. URL: <http://top.rbc.ru/economics/01/08/2014/940509.shtml> (дата обращения 09.11.2014).
16. *Grönroos C.* In the Marketplace There Is Only Service – Facilitating Customers' Value Creation // *ECIS 2011, Aalto University, June 9–11, 2011. Helsinki: Aalto University, 2011.* URL: <http://www.ecis2011.fi/keynotes/index.html> (accessed on 10.03.2013).
17. *NADL – North Atlantic Drilling announces acquisition of land drilling rigs in Russia // NADL Official Website, 2014a.* – 22.08.2014. URL: http://www.nadlcorp.com/modules/module_123/proxy.asp?C=42&I=2559&D=2&mid=179 (accessed on 17.11.2014).
18. *NADL – North Atlantic Drilling and Rosneft agree to delay closing of planned transaction // NADL Official Website, 2014b.* – 07.11.2014. URL: http://www.nadlcorp.com/modules/module_123/proxy.asp?C=42&I=2564&D=2&mid=224 (accessed on 09.11.2014).

Bibliography

1. *Voskolovich N.A.* Jekonomika platnyh uslug. M.: JuNITI-DANA, 2007. 399 p.
2. *Kurkin K.* Vezet tomu, kto vezet // *Jekspert Severo-Zapad.* 2014. № 43-45. P. 18–19.
3. *Lavlok K.* Marketing uslug: personal, tehnologija, strategija. M.: Izdat. dom «Vil'jams», 2005. 1008 p.
4. *Perpelkin V.A.* Uskorenyj rost sektora uslug kak zakonornost' struktornogo razvitija postindustrial'noj jekonomiki: avtoref. ... d-ra jekon. nauk. Samara: Samar. gos. jekon. un-t, 2011. 42 p.
5. *Prishhepenko V.V.* Semantika, definicii i sootnoshenie ponjatij «produkt», «tovar», «usluga» // *Marketing v Rossii i za rubezhom.* № 2. 2001. P. 12–20.
6. *Rybakov F.F.* Jekonomicheskaja priroda uslug // *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta.* Serija 5: Jekonomika. 2010. № 2. P. 15–19.

7. *Tul'taev T.A.* Marketing uslug. M.: Mosk. fin.-promyshl. akademija, 2005. 97 p.
8. *Uil'jamson O.I.* Outsorsing: transakcionnye izderzhki i upravlenie serpjami postavok // Rossijskij zhurnal menedzhmenta. 2010. T. 8. № 1. P. 71–92.
9. *Furubotn Je.G., Rihter R.* Instituty i jekonomicheskaja teorija: Dostizhenija novoj institucional'noj jekonomicheskaj teorii. SPb.: Izdat. dom Sankt-Peterb. gos. un-ta, 2005. XXXIV + 702 p.
10. *Ahamed Z., Inohara T., Kamoshida A.* The Servitization of Manufacturing: An Empirical Case Study of IBM Corporation // International Journal of Business Administration. 2013. Vol. 4. N 2. P. 18–26.
11. *Baines T.S., Lightfoot H.W., Benedettini O., Kay J.M.* The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges // Journal of Manufacturing Technology Management. 2009. Vol. 20. Issue 5. P. 547–567.
12. *Vandermerwe S., Rada J.* Servitization of business: Adding value by adding services // European Management Journal. 1988. Vol. 6. N 4. P. 314–324.
13. *Dobkina E.* Prekrativshij polety «Dobrolet» kupuaet 16 samoletov Boeing // RBK, 07.08.2014. URL: <http://rbcdaily.ru/industry/562949992078892> (data obrashhenija 09.11.2014).
14. *Sotnikova A.* «Gazprom Burenie» ostalas' bez kontraktov s Halliburton iz-za sankcij // RBK. – 2014a. – 27 ijulja. URL: <http://top.rbc.ru/economics/27/07/2014/939204.shtml> (data obrashhenija 28.07.2014).
15. *Sotnikova A.* «Rosneft'» pridumala sposob obojti sankcii // RBK. – 2014b. – 01 avgusta. URL: <http://top.rbc.ru/economics/01/08/2014/940509.shtml> (data obrashhenija 09.11.2014).
16. *Grönroos C.* In the Marketplace There Is Only Service – Facilitating Customers' Value Creation // ECIS 2011, Aalto University, June 9–11, 2011. Helsinki: Aalto University, 2011. URL: <http://www.ecis2011.fi/keynotes/index.html> (accessed on 10.03.2013).
17. NADL – North Atlantic Drilling announces acquisition of land drilling rigs in Russia // NADL Official Website, 2014a. – 22.08.2014. URL: http://www.nadlcorp.com/modules/module_123/proxy.asp?C=42&I=2559&D=2&mid=179 (accessed on 17.11.2014).
18. NADL – North Atlantic Drilling and Rosneft agree to delay closing of planned transaction // NADL Official Website, 2014b. – 07.11.2014. URL: http://www.nadlcorp.com/modules/module_123/proxy.asp?C=42&I=2564&D=2&mid=224 (accessed on 09.11.2014).