

УДК 338.2

UDC 338.2

**МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ  
АУТСОРСИНГА****METHODOLOGICAL BASES OF  
OUTSOURCING**

Ланская Дарья Владимировна  
Канд. экон .наук, доцент кафедры  
LanskayaDV@yandex.ru  
*Россия, г. Краснодар, Кубанский государственный  
университет»*

Lanskaya Darya Vladimirovna  
Candidate of Economic Sciences, associate professor  
LanskayaDV@yandex.ru  
*Kuban State University, Krasnodar.*

Аутсорсинг исследуется с позиции обретения публичной корпорацией устойчивых и уникальных конкурентных преимуществ за счет привлечения носителей уникального интеллектуального и использования социального капиталов специализированных компаний в рамках институциональной теории. Отмечены ключевые исследователи и события в истории аутсорсинга, рассмотрены существующие подходы к определению понятия «аутсорсинг», достоинства и риски от применения технологии аутсорсинга. Установлено, что отличия аутсорсинга, субконтракции, кооперации не в природе функциональных отношений, а в глубине рассматриваемых экономических терминов и явлений. Методология аутсорсинга рассматривается как часть методологии кооперации предпринимательских инновационных структур формирующегося сектора экономики знаний

Outsourcing is investigated from a position of finding steady and unique competitive advantages of a public corporation due to attraction of carriers of unique intellectual and uses social capitals of the specialized companies within the institutional theory. Key researchers and events in the history of outsourcing are marked out, the existing approaches to definition of the concept of outsourcing, advantage and risks from application of technology of outsourcing are considered. It is established that differences of outsourcing, sub-contraction and cooperation are not in the nature of the functional relations, and in the depth of considered economic terms and phenomena. The methodology of outsourcing is considered as a part of methodology of cooperation of enterprise innovative structures of being formed sector of knowledge economy

Ключевые слова: АУТСОРСИНГ,  
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ,  
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ И ТАКТИЧЕСКИЕ  
ПРЕИМУЩЕСТВА, СОЦИАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ,  
АУТСОРСИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Keywords: OUTSOURCING, INTELLECTUAL  
CAPITAL, STRATEGIC AND TACTICAL  
ADVANTAGES, SOCIAL CAPITAL,  
OUTSOURCING OF BUSINESS PROCESSES

## 1. Введение

Во внешней среде бизнеса царят максимальные скорости, значительные неопределенности и увлекающие турбулентности [1]. Бизнес «тонет» в информации, но нужной, по-прежнему, не хватает. Адаптивные свойства корпорации не «справляются» с угрозами и рисками [2]. Традиционные методы ведения бизнеса сегодня не гарантируют успеха. Они быстро устаревают. Говорят: надо «бежать» впереди изменений. Рождена была идея и, даже, инструменты обеспечения проактивности [1]. Настало время изменения парадигм, мышления, культуры, менталитета и качественного прорыва! Говорят и пишут о новых источниках силы корпорации – *отличиях* от конкурентов [3].

Технология аутсорсинга позволяет «собрать» все лучшее, что умеют делать другие фирмы - работы, функции, операции, капиталы, ресурсы, под «крышей» мега бизнес – процесса корпорации. Собрать и достичь гармоничного сочетания конкурентных преимуществ аутсорсеров в процессе совместной хозяйственной деятельности, обеспечивая новое качество развития бизнеса посредством построения эффективных капиталопрограмм [4].

Аутсорсинг - это способ повышения эффективности функционирования предприятия за счет концентрации всех усилий на основной деятельности и передачи непрофильных видов деятельности сторонним организациям, специализирующейся на них и способными эффективно решать поставленные перед ней задачи [5]. Практика отечественного и зарубежного бизнеса свидетельствует, что к числу таких видов деятельности относятся: бухгалтерский аутсорсинг, аутсорсинг персонала, юридическое сопровождение, IT-обслуживание, снабжение и т.д. [6]. Примером сложившихся взаимовыгодных отношений между аутсорсером и клиентом в России могут служить связи ОАО «ГАЗПРОМ» с ОАО «БУРНЕФТЬ», ОАО «КАМАЗ» с производителями комплектующих, ОАО «Тандер» с рекламными агентствами и монтажными организациями торгового оборудования и др.

Идея привлечения ресурсов специализированной фирмы для решения стоящих перед организацией задач не является новой. О ней говорили великие Г.Форд (идея самодостаточности и вертикальной интеграции) и его современник Альфред Слоуна-мл (его новацией в бизнесе стала методология аутсорсинга). Они реализовали идею аутсорсинга на практике. На рубеже XX-XXI столетий, спустя 70 лет, идея аутсорсинга была реанимирована в науке. И тенденция применения аутсорсинговых схем начинает массово поддерживаться. Причиной популярности аутсорсинга является то, что корпорации видят в нем способ

получения дополнительной стоимости и метод обеспечения роста конкурентных преимуществ [5, 7].

Важно, что аутсорсинг может быть взят на вооружение и акционерным обществом, и холдингом, состоящим из дочерних фирм, и концернами и другими субъектами хозяйственной деятельности, имеющими различный организационно – правовой статус, без участия сторонних субъектов в уставном капитале. Это другая технология кооперации, основанная не на акционерной зависимости, а на договорных основаниях. Хотя и нельзя отвергать, что на каком-то этапе интеграции бизнеса, может возникнуть ситуация, когда аутсорсер на фондовом рынке приобретет какую-то часть акций публичной корпорации. Поэтому очень важно в корпоративном законодательстве специальным образом отразить особенности поведения продавца услуг по отношению к корпорации – покупателю.

Стратегической особенностью современного этапа становления экономических отношений становится построение долгосрочных отношений между людьми. Такие отношения в предпринимательских структурах создаются основе стратегии сотрудничества, которая обеспечивают получение дополнительных конкурентных преимуществ [8].

Самодостаточность бизнеса однозначно ведет к разрастанию бизнеса, существенному усложнению управления и необходимости изменения его технологии. В современных условиях практически ни одна компания не обладает полным набором внутренних навыков и возможностей для достижения конкурентных преимуществ по всем направлениям своей основной и вспомогательной деятельности.

*Аутсорсинг* - продукт современных тенденций развития мировой экономики, противоположных тенденциям монополизации. Это методология адаптации управления организацией к условиям рынка, позволяющая быстро входить в новый бизнес, используя все имеющиеся

возможности внешней среды, а в отдельных случаях и даже ресурсы поставщиков конкурентов.

Раньше основными покупателями на рынках были крупные предприятия, приобретающие главным образом сырье, которое сами затем перерабатывали и занимались сбытом, реализуя стратегию прямой или обратной вертикальной интеграции. Однако еще в эпоху У.Ф. Тейлора, создавшего на его взгляд самодостаточную автомобильную империю, другими успешными менеджерами было доказано, что не бывает самодостаточных корпораций. Корпорации разрастаясь, теряют управляемость и, в конце концов, менеджерам пришло осознание другой модели бизнеса, основанной на сосредоточении усилий, на разукрупнении компании путем передачи специализированным фирмам ряда операций и задач. Владелец бизнес - процесса оставляет за собой решение главной задачи. Поэтому современный менеджмент делает упор на развитии сильных корпоративных связей, близость к потребителям, на производительность и конкурентоспособность. Это подкрепляет и развивает идею о снабжении извне, из внешней среды специализированными фирмами (бизнес – партнерами).

В экономически развитых странах мира устойчивые конкурентные преимущества достигается за счет привлечения носителей уникального *интеллектуального капитала* (ИК) (знаний, умений и творческих решений) и непрекращающихся научных исследований и инноваций. Даже устойчивые преимущества сохраняются недолго, поскольку наука развивается, и жизненный цикл современных технологий сжимается во времени. Благодаря быстрому распространению новых знаний и умений среди конкурентов необходимо следовать стратегии постоянного вовлечения новых элементов ИК в воспроизводственный процесс.

Основной проблемой корпораций в настоящее время становится их структурно-функциональная несбалансированность в рамках

изменившихся условий функционирования. В современных условиях каждая корпорация ищет свой подход к реструктуризации. Одним из методов, с помощью которого может быть реализована реструктуризация может стать аутсорсинг [8]. Что позволяет непрофильные виды деятельности, некоторые функции, а также активы передать на аутсорсинг специализированным компаниям.

Широкое использование аутсорсинговых схем порождает ряд проблем юридического и организационного порядка, связанных с зависимостью коммерческой организации от деятельности сторонних структур и разработки методического подхода к формированию алгоритма перевода отдельной функции или бизнес-процесса компании на аутсорсинг.

Следующей проблемой выступают механизмы поддержания партнерских отношений с аутсорсером. Мало того, что различные формы партнерских взаимоотношений характеризуются различной степенью риска и зависят от множества факторов, механизмы и инструменты обеспечения такого взаимодействия слабо проработаны.

Существенный вклад в исследование проблем аутсорсинга внесли российские ученые Б.А. Аникин, Г.Л. Азоев, В.И. Данилин, Е.Г. Гинзбург, С.О. Календжян, Г.А. Морозов, С.И. Паринов, З.П. Румянцев, Д. Михайлов, И.Л. Рудая и др.

Отмеченная проблематика аутсорсинга свидетельствует о еще недостаточной проработанности его методологии. Фундаментом формирования методологии аутсорсинга выступает институциональная теория.

## **2. Сущность, определение, типы и принципы аутсорсинга**

В экономике для характеристики глубины отношений между субъектами хозяйственной деятельности применяют следующие термины,

между которыми отмечается определенная преимущество: кооперация, субконтрактные отношения, аутсорсинг, отношения принципал - агент.

Кооперация, которая трактуется как универсальная форма организации совместного или взаимосогласованного производства с участием иностранных партнеров двух или нескольких стран, основанная на распределении производства продукции, коммерческом сотрудничестве, взаимной гарантии рисков, общей защите инвестиций и промышленных секторов [9].

Субконтракция охватывает только производственную и научно - производственную сферу.

Отношения «принципал – агент» строятся на контрактных отношениях между сторонами. Одна сторона поручает другой за вознаграждение выполнение каких-либо действий, например: проведение закупок, выполнение работ, предоставление услуг и пр. Сторона, отдающая поручение или уполномочивающее другое лицо, получила в экономике название *принципала*. Сторона, выполняющая поручение, - *агента*. И принципалом, и агентом могут быть физическое или юридическое лицо (фирма, организация, государственное учреждение). С правовой точки зрения отношения по агентскому договору регулируются Гражданским Кодексом РФ (глава 52). В соответствии с нормами статьи 1005 ГК РФ по агентскому договору одна сторона (агент) обязуется за вознаграждение совершать по поручению другой стороны (принципала) юридические и иные действия от своего имени, но за счет принципала либо от имени и за счет принципала. Все полученное Агентом по агентскому договору является собственностью Принципала. Агент за оказанные услуги получает вознаграждение, размер и порядок уплаты которого устанавливаются агентским договором.

Отличие аутсорсинга, субконтракции, кооперации не в природе функциональных отношений, а в *глубине* рассматриваемых экономических терминов и явлений.

И.Б. Костин рассматривает *аутсорсинг* как методологию повышения эффективности деятельности предприятия в рамках передачи бизнес-процессов организации производства продукции, выполнения работ или услуг специальными организациями [8].

Б.А. Аникин и И.Л. Рудая рассматривают *аутсорсинг* как методологию адаптации управления организацией к условиям рынка, дающую возможность быстро вливаться в бизнес, при использовании всех имеющихся возможностей внешней среды предприятия [9].

В экономических словарях «аутсорсинг» описан как передача на сторону подрядчику бизнес-функций или частей бизнес-процессов компании для повышения производительности труда и снижения себестоимости продукции [10].

Однако в настоящее время отсутствует единое смысловое понимание основ аутсорсинга, как отмечено американскими экономистами Р. Чампэном и К. Эндрейдом «этот термин используется как зонтик для обозначения различных направлений деловой активности». Ряд исследователей считают что термину «аутсорсинг» идентичны следующие термины, которые встречаются в научной литературе [11]:

- «Facilities management»- управление мощностями;
- «Shrinking» - сокращение, сжатие организации;
- «Downsizing»- уменьшение организации;
- «Deleyering» - ограничение числа уровней управления;
- «Spin off» - выделение единиц бизнеса или «отстегивание» структуры;
- «Contracting out» - передачу контракта на сторону

- «Экстернализация» - передача контроля за выполнением какой-либо функции компании, специализирующейся в данной области.

Понятие «аутсорсинга» пока не имеет однозначной трактовки и зачастую употребляется как термин, обозначающий разнообразные формы сотрудничества. Б.А. Аникин дает описание аутсорсинга через более обширное понятие, охватывающее различные формы взаимовыгодных отношений [10].

Б.А. Аникин, Е.В. Черноусов, В.Г. Шадрин выделяют следующее отличительные особенности аутсорсинга [10,12]:

- переход к нему требует решения стратегического характера;
- предполагает длительное доверительное сотрудничество, при котором обязательно делегируется и ответственность.

Современный бизнес уже невозможно представить без аутсорсинга. Для этого существуют минимум две *причины*:

1. Современные компании стремятся к использованию всех новейших достижений науки, техники и технологии, чтобы выпускать качественную и конкурентоспособную продукцию, отвечающую потребностям покупателей.

2. Современные технологии, знания и опыт находятся, как правило, в руках специалистов, которые с выгодой для себя и клиента предоставляют необходимые услуги компаниям на условиях аутсорсинга.

По мнению И.Б. Костина аутсорсинг – это такое организационно-экономическое решение о выделении непрофильных бизнес-функций или частей бизнес-процесса компании специализированному стороннему подрядчику, что способствует прозрачности бизнес-процессов, росту инвестиционной привлекательности и как следствие повышению конкурентоспособности бизнеса в целом [9].

В современном менеджменте под *аутсорсингом* понимают выполнение отдельных функций (производственных, сервисных,



информационных, финансовых, управленческих и пр.) или бизнес-процессов (организационных, финансово - экономических, производственно - технологических, маркетинговых) внешними организациями, располагающими необходимыми для этого ресурсами, на основе долгосрочных соглашений.

К вопросам аутсорсинга относится рассмотрение проблем оптимального сочетания между собственным производством и покупными ресурсами, не рассматриваемыми в рамках кооперации и субконтрактации. Проблема «производить или покупать?» решается, исходя из ряда критериев, основными из которых являются:

- надежность источника поставок – аутсорсера;
- экономическая целесообразность;
- сохранение самостоятельности получателя услуг;
- обретение новых слагаемых конкурентоспособности владельцем бизнес-процесса, исходящих от поставщиков услуг;
- рост качества производимых изделий;
- снижение издержек производства;
- снижение инвестиций в освоение непрофильных видов деятельности;
- снижение зависимости от наличия\отсутствия специалистов на рынке труда.

Целями использования технологии аутсорсинга в корпорации могут быть:

- стремление сократить размеры фирмы и уменьшить размеры штаб-квартир;
- желание компенсировать свои слабые стороны путем получения необходимых знаний и компетенций за счет поставщика услуг;
- сосредоточить внимание на добавочной стоимости и основных, характерных для этой корпорации видах деятельности.

Аутсорсинг всегда означает привлечение ресурсов специализированных организаций вместо развития собственных компетенций в конкретных видах и направлениях деятельности.

Институциональная теория исходит из представления пространственной социально-экономической системы в виде упорядоченных трех (институциональная среда, контрактные соглашения, институции) полей взаимодействия совокупности экономических субъектов. При этом предполагается, что указанные субъекты:

- обладают воспроизводимыми статусами и формами поведения;
- функционируют в рамках заданных возможностей и ограничений;
- создают необходимые им контракты на основе принятых в системе стандартов, норм, процедур;
- обладают определенными потребностями, интересами, социальным потенциалом и способностью участвовать в развитии.

В практике деятельности корпораций России нашли применение следующие варианты аутсорсинга:

- технологически обусловленный вариант (по технологическим переделам исходного ресурса с добавлением все более сложных этапов, например ОАО «Ростелеком» к сети телефонной связи, добавляются сети подвижной (мобильной) и спутниковой связи, Интернет и т.д., Это разные технологические цепи, но есть общий многомерный мега – бизнес процесс, стратегические соответствия между которыми неравномерно);

- виртуально – технологический вариант, когда к одному виду бизнеса добавляются несвязанные с ним и технологически, и организационно, и информационно, и институционально поддерживающие его виды бизнеса (например, ОАО «Мечел»);

- виртуальный, когда связи между различными видами бизнеса в структуре ВИК носят финансовый характер (например, ОАО «Базовый

элемент» - между отделениями нет технологической связи и стратегических соответствий);

- ментальный, базирующийся на единстве взглядов и видения проблем бизнеса и на включении в единый поток документов, информации и знания (например, «КонсультантПлюс»).

С. Клементс и М. Доннелан предложили три модели аутсорсинга, которые предполагают различные изменения в структуре компании: *обычный аутсорсинг*, который предусматривает использование достаточно ограниченного количества узкоспециализированных услуг. Данный вид аутсорсинга используется для стандартизации процессов и минимизации затрат; *совместный аутсорсинг*, который предполагает сотрудничество и гибкость с поставщиком услуг. При данном виде аутсорсинга компании предлагается более широкий спектр услуг, объем которых определяется совместно с поставщиком услуг. В этом случае может иметь место перевод части сотрудников и активов в компанию поставщика услуг; *аутсорсинг с элементами реорганизации*, который способен принести наибольшую выгоду обеим сторонам. Данная модель требует от партнеров кардинальной реорганизации деятельности (как отдельных подразделений, так и компаний в целом). Обе компании совместно определяют широкий спектр процессов, которые будут совместно использоваться. Данный вид аутсорсинга напоминает создание совместных предприятий или сделки по слиянию и поглощению. В любом случае при данном виде аутсорсинга повышается синергетическая стоимость бизнеса.

Что касается рисков, каждая модель позволяет минимизировать их определенный вид. Так, обычный аутсорсинг, предлагающий устойчивый уровень услуг, снижает финансовые риски. В свою очередь, совместный аутсорсинг за счет более высокого уровня предлагаемых услуг, повышения гибкости и скорости бизнес-процессов позволяет разделить операционные

риски. Аутсорсинг с элементами реорганизации позволяет разделить стратегические риски обоих партнеров.

Анализируя систему отношений корпорации, Дж. Гелбрейт выделил в ней особое «интеллектуальное ядро», функционирование которого позволяет решить две важнейшие задачи:

- обеспечивает адаптацию к изменяющейся внешней среде и саморазвитие всей системы корпоративных отношений;
- обеспечивает эффективное воспроизводство корпоративного капитала [13-14].

Конкуренция является «питательной средой» и главной движущей силой аутсорсинга. Аутсорсинг - продукт современных тенденций развития мировой экономики, противоположных тенденциям монополизации. Это методология адаптации управления организацией к условиям рынка, позволяющая быстро входить в новый бизнес, используя все имеющиеся возможности внешней среды, а в отдельных случаях и даже ресурсы конкурентов.

Современный менеджмент делает упор на развитие *социального капитала*, прежде всего, сильных корпоративных связей и близость к потребителям. Это развивает идею о диверсификации закупок корпорацией сырья, комплектующих, работ, услуг, капиталов и формировании специфических сегментов их рынков во внешней среде. Это меняет характер и направленность закупочной деятельности и делает ее более значимой в менеджменте корпорации [15]. Маркетинг становится более функционально полным. Мониторинговая компонента, связанная со слежением за специализированными фирмами, становится глобальной. Роль информационно – аналитического и методического сопровождения менеджмента корпорации повышается, и деятельность управления предполагает несколько центров принятия решений. Координация может строиться на основе ценностных механизмов [1].

Аутсорсер, как правило, является поставщиком услуг высокого качества, но все-таки стандартизованных. Стандартизованность услуг позволяет аутсорсеру добиваться снижения издержек на их создание. Задача аутсорсера может состоять лишь в адаптации стандартизованной услуги к потребностям и стратегии корпорации. Он изначально может оказывать лишь те услуги, к которым он заблаговременно готов.

Для разработки уникальных услуг, позволяющих решать инновационные проблемы бизнеса необходимо создание знаниеструктуры корпорации, которая бы активно взаимодействовала с научными, проектными и инновационными организациями.

Таким образом, в серии статей общая цель исследования заключается в дальнейшем развитии теории и методологии аутсорсинга, а также сопоставлении с иными развитыми формами интеграции предпринимательских структур и определении направлений укрепления конкурентных преимуществ за счет развития человеческого, интеллектуального, социального капиталов и их последующей трансформации в организационный капитал.

Исследование аутсорсинга в системе современной коммерческой организации актуально под углом зрения перехода в «экономике, основанной на знаниях», в рамках которой становление экономических отношений базируется на долгосрочных отношениях предпринимательских структур на основе стратегии сотрудничества. В практике бизнеса применяются интеграционные формы разной степени глубины сотрудничества от простой кооперации до сетевой. Глубина сотрудничества зависит от качества стратегического решения относительно интеграции бизнес – структур и степени доверия между ними.

Формирование сектора экономики знаний связано с достижением синергетических эффектов от растущей степени кооперации субъектов

современного бизнеса (научного, инновационного, проектного, производственного и сбытового). Без аутсорсинга трансформирующегося в более многомерную интеграцию (кластеры и сети) деятельность корпорации экономики знаний невозможна. Поэтому аутсорсинг должен рассматриваться в более широком методологическом плане, как методология кооперации предпринимательских инновационных структур сектора экономики знаний.

### Литература

1. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации/Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2002. 512 с.
2. Ермоленко В.В. Интеллектуальный человеческий капитал в обеспечении принятия уникальных управленческих решений в корпорации: теория, методология и инструменты, Краснодар, 2012. 363с.
3. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления. СПб: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2008. 548 с.
4. Ермоленко В.В., Ланская Д.В. Капиталогамма корпорации // Экономика и предпринимательство: научно-практический журнал, № 11 ч. 2 (40-2) 2013, С.202–206
5. Юрьев С.В. Аутсорсинг как элемент современных экономических отношений в РФ. СПб.: СПбГУСЭ, 2012. 165 с., С.7-8.
6. Ланская Д.В. Воспроизводство знаний и конфигурирование капиталов корпорации экономики интеллектуальных услуг// Научный вестник Южного института менеджмента: Краснодар, № 3(03) 2013.С.10-13.
7. Бравар Ж-Л., Морган Р. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений: Баланс Бизнес Букс, 2007.
8. Костин И. Б. Аутсорсинг как инновационный метод ресурсосбережения // <http://uecs.ru/teoriya-upravleniya/item/2081-2013-04-08-07-44-14> (дата обращения: 05.09.2014).
9. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие. М.: Инфра-М, 2006. 288 с., с. 12-13.
10. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. — 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М, 1999. 479 с.
11. Chapman R.B., Andrade K. Insourcing after the Outsourcing. MIS Survival Guide. American Management Association. N.Y., 1998.
12. Шадрин В.Г. Аутсорсинг: управление процессами и формирование регионального аутсорсингового центра: дис. ... канд. экон. наук. М., 2006, с. 19—20
13. Гэлбрейт Дж. К. Экономические идеи и цели общества. - М.: Прогресс, 1979. 406 с.,
14. Клейнер Б.Г. Знания об управлении знаниями // Вопросы экономики. 2004. - № 1. С.151-155
15. Клейнер Г.Б. Мезоэкономика переходного периода: рынки, отрасли предприятия. Под редакцией Г.Б.Клейнера. - М.: Наука, 2001. 516 с.

### References

1. Mincberg G. Struktura v kulake: sozdanie effektivnoj organizacii/Per. s angl. Pod red. Yu.N. Kapturevskogo. SPb.: Piter, 2002. 512 s.
2. Ermolenko V.V. Intellektual'nyj chelovecheskij kapital v obespechenii prinyatiya unikal'nyx upravlencheskix reshenij v korporacii: teoriya, metodologiya i instrumenty, Krasnodar, 2012. 363s.
3. Kat'kalo V.S. Evolyuciya teorii strategicheskogo upravleniya. SPb: Izd-vo «Vysshaya shkola menedzhmenta»; Izdat. dom S.-Peterb. gos. un-ta, 2008. 548 s.
4. Ermolenko V.V., Lanskaya D.V. Kapitalogamma korporacii // Ekonomika i predprinimatel'stvo: nauchno-prakticheskij zhurnal, № 11 ch. 2 (40-2) 2013, S.202–206
5. Yur'ev S.V. Outsorsing kak element sovremennyx ekonomicheskix otnoshenij v RF. SPb.: SPbGUSE', 2012. 165 s., S.7-8.
6. Lanskaya D.V. Vosproizvodstvo znaniy i konfigurirovanie kapitalov korporacii e'konomiki intellektual'nyx uslug// Nauchnyj vestnik Yuzhnogo instituta menedzhmenta: Krasnodar, № 3(03) 2013.S.10-13.
7. Bravar Zh-L., Morgan R. Effektivnyj outsorsing. Ponimanie, planirovanie i ispol'zovanie uspešnyx outsorsingovyx otnoshenij:Balans Biznes Buks, 2007.
8. Kostin I. B. Outsorsing kak innovacionnyj metod resursoberezheniya // <http://uecs.ru/teoriya-upravleniya/item/2081-2013-04-08-07-44-14> (data obrashheniya: 05.09.2014).
9. Anikin B.A., Rudaya I.L. Outsorsing i autstaffing: vysokie texnologii menedzhmenta: ucheb. posobie. M.: Infra-M, 2006. 288 s., s. 12-13.
10. Rajzberg B.A., Lozovskij L.Sh., Starodubceva E.B. Sovremennyy e'konomicheskij slovar'. — 2-e izd., ispr. M.: INFRA-M, 1999. 479 s.
11. Chapman R.B., Andrade K. Insourcing after the Outsourcing. MIS Survival Guide. American Management Association. N.Y., 1998.
12. Shadrin V.G. Outsorsing: upravlenie processami i formirovanie regional'nogo outsorsingovogo centra: dis. ... kand. e'kon. nauk. M., 2006, s. 19—20
13. Ge'lbreyt Dzh. K. Ekonomicheskie idei i celi obshhestva. - M.: Progress, 1979. 406 s.
14. Klejner B.G. Znaniya ob upravlenii znaniyami // Voprosy ekonomiki. 2004. - № 1. S.151-155
15. Klejner G.B. Mezo'e'konomika perexodnogo perioda: rynki, otrasli predpriyatiya. Pod redakciej G.B.Klejnera. - M.: Nauka, 2001. 516 s.