

СУБКОНТРАКТАЦИЯ: МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ

Литовченко Ирина Львовна

Одесский национальный экономический университет, заведующая кафедрой маркетинга; д-р экон. наук, профессор.

Хмелярова Яна Анатольевна

Одесский национальный экономический университет, кафедра маркетинга, преподаватель.

SUBKONTRAKTING: THE INTERNATIONAL EXPERIENCE OF APPLICATION

Lytovchenko I.L.

Odessa National University of Economics, Department of Marketing, Head of the Chair, Doctor of Econ. Sci., Professor

Khmeliarova Y.A.

Odessa National University of Economics, Department of Marketing, Lecturer

Аннотация

Исследован международный опыт применения субконтрактных отношений в производственной кооперации предприятий ведущих странах мира. Анализ позволили выделить три модели субконтрактации. Разработаны критерии оценки моделей и проведена их сравнительная характеристика. Предложено использовать в Украине международный опыт внедрения субконтрактинга для разномасштабных субъектов промышленности как современного способа производственной кооперации на основе информационно-коммуникационных технологий.

Abstract

International experience of subcontracting relations in manufacturing cooperation between enterprises of the leading countries of the world was investigated.. The analysis showed three models of subcontracting. Criteria for models evaluation were improved and conducted comparative characteristics. Proposed to use international experience in the implementation of subcontracting for different scale industry entities in the Ukraine, as a modern method of industrial cooperation on the basis of information and communication technologies

Ключевые слова: международный опыт, субконтрактация, кооперация, модели субконтрактации, информационно-коммуникационные технологии.

Keywords: international experience, subcontracting, cooperation, subcontracting models, information and communication technologies.

В сложных условиях экономического развития Украины, в период кризиса и простоя крупных промышленных предприятий необходим поиск эффективных инструментов выхода страны из этого состояния. Опыт ведущих промышленных стран мира, таких как Япония, США, Китай, Германия, Франция, Финляндия, Италия и др., показывает эффективность применения новой современной формы кооперации крупного и малого бизнеса - субконтрактации. Сегодня малый и средний бизнес играет чрезвычайно важную роль в мировой экономике: способствует созданию новых рабочих мест и обеспечению высокого уровня занятости трудоспособного населения в мире, уменьшению уровня бедности в мире, активизации инновационных и гибкости трансформационных процессов и др., создает условия для повышения уровня жизни и доходов населения. В связи с этим, в современных реалиях Украины, целесообразно изучение международного опыта субконтрактации, как инструмента повышения конкурентоспособности промышленных предприятий и как нового способа кооперации, базирующегося на основе информационно-коммуникационных технологий.

Анализ последних исследований и публикаций. Теоретические аспекты кооперационных отношений рассматривались еще классиками экономической науки, а именно К.Марксом, А.Смитом, Д.Рикардо, Й.Шумпетером, Ч.Барнардом, Р.Ауманном и др. Международную межфирменную кооперацию исследовали финские экономисты Пааво Ринтала и Элон Х.-К. Авторы акцентировали внимание на приобретение конкурентных преимуществ сторонами-участниками кооперационных

проектов (при SWOT-анализе конкурентных позиций компаний на рынке)[5]. Много трудов посвященных развитию форм кооперации российских ученых Добронравова А. (2008), Скопиона О.О.(2008), Соболевой Ю. (2011), Петрищевой И. (2012), Христофоровой Л. (2014). Эти авторы выделяют субконтрактацию в самостоятельную форму производственной кооперации и видят основное отличие субконтрактации от аутсорсинга в объекте передачи на сторону (в случае субконтрактации – это производственные и научно-производственные процессы, на аутсорсинг передаются бизнес-процессы).

Однако анализ международного опыта применения субконтрактации освещен недостаточно. В данной работе авторы исследуют практику применения японской, американской и европейской моделей субконтрактных отношений.

Выделение нерешенных ранее частей общей проблемы. Трансформационные процессы в мировой экономике и в Украине, в частности, ставят задачу использования более эффективных форм производственной кооперации. В условиях перехода производства на новую технологическую основу анализ применения опыта субконтрактных отношений в развитых странах является важным и необходимым. В современной отечественной научной литературе исследованию данного вопроса уделено, с нашей точки зрения, недостаточно внимания.

Цель статьи. Целью работы является анализ международного опыта субконтрактации в развитых странах с дальнейшей возможностью применения данного опыта в Украине.

Изложение основного материала. Опыт ведущих промышленных стран мира показывает, что на современном этапе одним из перспективных путей повышения эффективности производства и обеспечения общего экономического роста является развитие новой формы производственной кооперации - субконтрактации.

Существуют различные трактовки данного понятия. Изучив существующую интерпретацию данного понятия зарубежных и отечественных авторов[8], авторы предлагают следующее определение субконтрактации. *Субконтрактация – это форма производственной кооперации на базе информационно-коммуникационных технологий, которая предусматривает долгосрочные партнерские взаимоотношения между предприятиями малого и крупного бизнеса на основе договора-подряда, с целью повышения эффективности производственного процесса, минимизации затрат и удовлетворения спроса на качественную, конкурентоспособную продукцию в условиях трансформации рынка.* Отличием наполнения понятия от существующих является инновационная составляющая данного процесса, а именно ориентация на спрос на рынке, применение интернет-технологий, ориентация на использование маркетинговых, в т.ч. и коммуникационных инструментов, при осуществлении взаимодействия разномасштабных субъектов бизнеса.

Субконтрактация стала одним из существенных факторов высоких темпов экономического развития промышленности в таких странах, как Япония, США, Китай, Франция, Германия, Италия, Испания, Финляндия.

Обратимся к истокам становления кооперационных отношений между промышленными предприятиями.

Подрядная деятельность имеет давние традиции в Японии, и регулярные межфирменные отношения между заказчиком и субподрядчиком (чаще всего мелкими фирмами) были широко распространены в промышленном производстве. Модель японского давальческого бизнеса зарекомендовала себя в качестве модели надежных, стабильных и эффективных межфирменных деловых отношений[2].

Основным для давальческого бизнеса в Японии было привлечение двух типов фирм:

- субподрядчики, которые получали заказ от «своих» заказчиков – компаний на основе письменных договоров или устной договоренности;

- субподрядные организации, которые давали заказ другим (малым) фирмам, ранжированных на более низком уровне по критерию выполнению тех или хозяйственных функций, субподрядных продуктов или услуг. Оба типа фирм образовывали "систему субподряда" в виде "пирамиды субподряда", состоящей из различных слоев субподрядных фирм во главе с «материнской компанией». Производительность этой системы субконтрактации была обусловлена вертикальными и горизонтальными взаимосвязями между рабочими, фирмами, отраслями, регионами и секторами экономики. Различные виды субподрядных систем в Японии были выделены в соответствии с критериями, а именно: стратегии привлеченных фирм, организационной структуры, стимулов компаний-участниц, возможности для занятости, производства, исследований и разработок.

На данном этапе практикуют следующую систему субподряда в бизнесе Японии (Рис.1.):

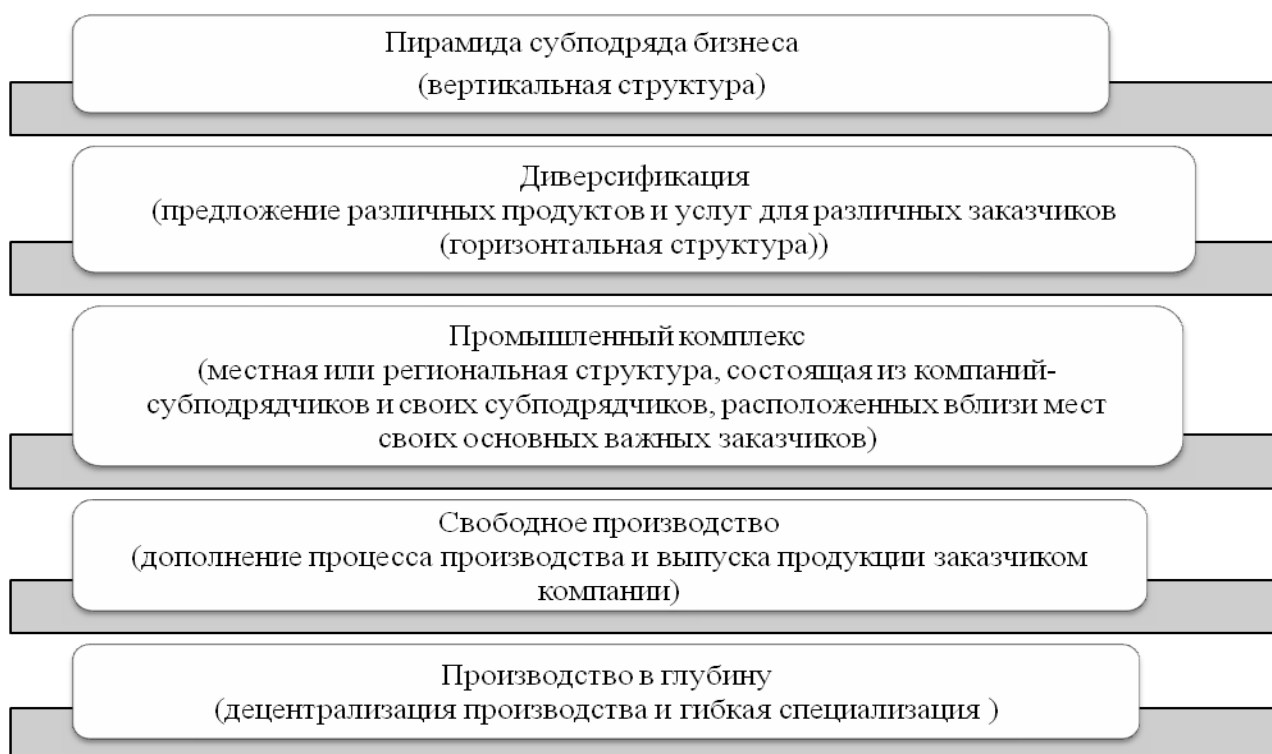


Рисунок 1 – Пирамида субподрядных отношений в Японии (по материалам[3]).

Сегодня типичная крупная японская система субподряда состоит из одного относительно большого головного предприятия, которое пользуется услугами иерархически построенных двух или трех уровней субподрядных фирм, расположенных обычно в географической близости к нему. Вместо вертикальной интеграции (процесс включения в структуру компании фирм, которые связаны с ней единой технологической цепочкой, либо слияние стадий производства единой технологической цепи и установление контроля одной компании над ними)[13], самостоятельные субподрядчики первого уровня связаны с головным предприятием долгосрочными договорами, что дает относительную «свободу» и гибкость в деятельности. Аналогичным образом установлены связи поставщиков первого и последующих уровней.

Согласно результатам обследования Министерства внешней торговли и промышленности Японии, в среднем на одну большую автомобилестроительную фирму приходится 170 субподрядчиков первого уровня, 4,7 тыс. субподрядчиков второго уровня и около 32 тыс. - третьего уровня. Субподрядчики первого уровня могут быть достаточно крупными фирмами, в то время как второй уровень - это в основном средние и малые фирмы, а третий – только малые предприятия. Главное предприятие практикует различные формы связи с поставщиками. С субподрядчиками первого уровня главная фирма, кроме производственных контрактов, устанавливает другие формы сотрудничества - участие в капитале, предоставление финансовой помощи и т. д. Значительно реже подобные отношения связывают главную фирму с субподрядчиками второго уровня, не говоря уже о субподрядчиках третьего уровня [10]. Например, японский автомобильный транснациональный концерн Nissan имеет сегодня заводы в Африке, Азии, в том числе Тайване, Малайзии, на Ближнем Востоке. Компания регулярно представляет новации, большая часть которых разработана в научно-исследовательских лабораториях развивающихся стран.

Проанализировав японскую модель развития субконтрактных отношений можно выделить основные черты данного процесса: разделение труда, специализация, долгосрочное сотрудничество, рациональное использование имеющихся производственно-технологических мощностей и оптимизация использования всех видов ресурсов, высокое качество производимой продукции. В основу организации производства внедряются два главных принципа: «Just in time», цель которого сокращение издержек производства, повышение качества продукции, сокращение сроков производства и производственных запасов, и «TQM» (Total Quality Management) - непрерывное управление качеством продукции. Эти принципы составили фундамент новых производственных отношений и получили развитие сначала в Японии, а в последующие десятилетия - в США и Европе.

Что касается американской модели, для нее свойственный краткосрочный характер отношений между партнерами, связанными обязательствами по выполнению конкретного заказа, и не рассчитанный на долгосрочную перспективу. Использование данной модели возможно в условиях наличия множества малых предприятий-субконтракторов, способных выполнять определенные производственные операции, обеспечивать производство деталей, узлов и комплектующих. Американская модель основана на взаимодействии большого числа заказчиков и исполнителей, т. е. требует развитой инфраструктуры. Критериями отбора исполнителей заказа служат: предлагаемая цена, качество выполнения заказа, опыт выполнения подрядных работ, стабильное финансовое положение, темпы выполнения работ, гибкость в договорных отношениях и др. Такая система существует в тесной связи с развитым малым предпринимательством, инновационной активностью фирм-исполнителей. Широкое предложение со стороны исполнителей позволяет заказчику выбрать лучший вариант для выполнения своего заказа.

К примеру, в Лос-Анджелесе десятки километров вдоль шоссе и огромные площади занимают одноэтажные цеха узкоспециализированных

производств. Рядом находится производство агрегатов ходовой части автомобилей, небольшое производство по ремонту бамперов, промышленная типография, упаковка, литейное производство, цех механообработки, производство промышленных датчиков и т. д. Территории этих предприятий ничем не отгорожены - погрузчик въезжает, забирает готовые изделия и везет в следующий цех. Нигде оборудование не простаивает, все загружено в соответствии с программой выпуска продукции. Такую же ситуацию можно встретить и в Юго-Восточной Азии, и в Европе. География разная, однако, принципы построения эффективного производства одни и те же [17].

Например, две трети комплектующих и услуг, используемых корпорацией Ford, оказываются у сторонних организаций (хотя сначала компания Ford стремилась к полной самостоятельности на всех стадиях производства). Всемирно известные производители компьютеров Dell и Compaq недавно перешли к стопроцентному производственному аутсорсингу, компания IKEA, которая не имеет в своей структуре собственного производства, уже много лет работает с 12500 внешними поставщиками, вынося на сторону весь производственный процесс, сбыт и логистику. Лидер по выпуску современной спортивной одежды - компания Nike, в настоящее время является компанией без производства. С момента образования компания постепенно передавала производственные функции на контрактной основе подрядчикам из развивающихся стран. В настоящее время Nike полностью отказалась от собственности на средства производства. Она рассматривает себя прежде всего как исследовательскую, дизайнерскую и маркетинговую организацию [15].

В Канаде примерно треть рабочей силы занята на производстве по субконтрактам. В США в швейной промышленности на ее долю приходится около трети всего производства. Так называемые джобберы (работодатели) покупают материал, обеспечивают раскрой и передают полуфабрикат малым фирмам, которые завершают изготовление готовой одежды.

Развитию американской модели промышленной кооперации в сфере малого и среднего бизнеса способствовала не только либеральная экономическая политика, но и система государственных заказов, в частности для оборонного сектора [16].

Этот процесс можно наблюдать и в новых индустриальных странах, таких как Индия, Индонезия, Малайзия, Мексика и др. В Индии действует более 2000 кластеров, из которых 388 - промышленных и 1657 - объединяющих ремесленные предприятия. Такие объединения поставляют свыше 60% экспортной продукции Индии, а некоторые производят до 90% отдельных видов продукции, выпускаемой в стране (производство одежды, ювелирных и кожаных изделий). Индийские малые предприятия стремятся к концентрации вокруг крупных промышленных компаний или в метрополиях, или в крупных городах, где существует огромный потребительский рынок и есть трудовые ресурсы в сочетании с развитой промышленной и социальной инфраструктурой [14].

Важным является опыт европейских стран. Развитие внутреннего рынка европейского сообщества имело для предприятий ряд технологических и экономических преимуществ. Машиностроительная отрасль включала в себя большое количество субподрядных предприятий и субподрядных фирм, и рост экспорта был положительным фактором экономического развития бизнеса. Развивались и другие экспортные сферы промышленности, такие как электроника, электротехническая и автомобильная промышленности. Эти отрасли включали многие крупные предприятия, которые функционировали в качестве заказчика малого или среднего предпринимательства. Прежде всего, крупные производители автомобилей были заинтересованы в экономии на масштабе, путем делегирования производственных подразделений в отделы дочерних предприятий или других квалифицированных компаний дивальческого бизнеса.

Европейскую модель субконтрактации называют иногда смешанной, поскольку она включает в себя черты американской и японской моделей. Основными принципами европейской модели кооперации являются высокие требования заказчика к качеству изделий и срокам выполнения заказов. До начала развития кооперационного проекта европейскими производителями оговаривается приобретение субподрядчиком современного оборудования, контролируется процесс подготовки производственных площадей, оценивается система качества субподрядчика и т.д.

Большой интерес представляет опыт Испании в развитии субконтрактных отношений. С середины 70-х гг. XX века в Испании значительно отстававшей от ведущих индустриальных стран по конкурентоспособности своей промышленности, началось активное внедрение механизмов производственной кооперации и субконтрактации. Инициаторами проекта стали: Торгово-промышленные палаты крупных городов, Институт малых и средних предприятий, Институт внешней торговли. Основная идея заключалась в преодолении экономического кризиса путем загрузки испанских промышленных предприятий производственными заказами крупных транснациональных компаний (преимущественно автомобильных). На базе Торгово-промышленной палаты г. Бильбао был создан Центр промышленной кооперации и субподряда, к которому позже присоединился Международный выставочный центр (один из крупнейших в мире). На начальном этапе деятельности ТПП г. Бильбао была сформирована база данных предприятий-субконтракторов, содержащая информацию о своей продукции и производственных возможностях испанских фирм. На основе созданной базы данных был выпущен соответствующий каталог субконтракторов. На базе 29 торгово-промышленных палат городов Испании были созданы биржи субконтрактации. Лидирующее положение сохранила за собой ТПП г. Бильбао, в ее выставке участвует более 350 фирм, а посещают более 8000 представителей различных предприятий.

Распространение практики субконтрактации позволило Испании в короткие сроки развить сеть мелких и средних предприятий, которые первоначально специализировались на выполнении заказов крупных зарубежных компаний. Экономический подъем и последующее углубление процессов производственной кооперации привели к возрождению крупной промышленности, что позволило сформировать внутренний рынок субконтрактации.[1].

В Финляндии машиностроение и металлообработка вносят значительный вклад в финскую экономику и экспорт. Доля экспорта в ВВП составляла 38,2% в 2013 году. Основными странами экспорта являются Швеция, Германия, Россия, Нидерланды и Китай. В машиностроении и приборостроении занято около 133 000 человек. Оборот машиностроительных предприятий составил в 2013 году 200 млрд. датских крон. Примерами ведущих компаний в этой области является Kone, Konecranes, Outotec, NORMET, Metso, Valmet, Wärtsilä и Rolls Royce. Финское машиностроение производит лифты, судовые двигатели, горно-шахтное оборудование и электростанции. Субподряд оценивается в 34%, а промежуточные товары, ввозимые из-за рубежа – в 23% от оборота отрасли Финляндии[4].

Полученные авторами результаты анализа по основным критериям функционирования трех мировых моделей развития субконтрактных отношений представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика моделей субконтрактации по материалам [7]

Критерий	Американская модель	Японская модель	Европейская модель
Критерии выбора исполнителя заказа	Цена, срок выполнения заказа, гибкость договорных отношений	Качество, надежность партнеров, уровень ноу-хау	Качество, срок выполнения заказа
Продолжительность отношений между партнерами по кооперации	Краткосрочные отношения в рамках одного определенного	Долгосрочные доверительные отношения	Относительно кратковременные отношения в рамках конкретных

	заказа		проектов (долгосрочные отношения при наличии у субподрядчика специфических активов)
Структура построения кооперационных отношений	Горизонтальная структура – один крупный контрактор и круг малых предприятий-субконтракторов, выполняющих конечные производственные операции	Иерархическая система (пирамида): контрактор — два или три уровня фирм-субконтракторов	Многомерная матричная модель
Примеры использования	Nike, Ford, GeneralMotors, Boeing, GoodyearTyre and Rubber, General Electric, Chrysler и др.	Canon, Toshiba, Panasonic, Nikon, Toyota, Nissan, Honda, Mazda и др.	Компании Asea pown Boveri (ABB), Rolls Royce, IKEA, Nokia, Kone, Mercedes, Raba, Outotec, NORMET, Valmet и др.

Рассмотрим внедрение и развитие субконтракции в странах СНГ.

В 1998 году стартовала Система специализированной поддержки кооперационных связей малого и крупного бизнеса в промышленности России - система субконтракции (субконтрактинга). Правительство Москвы при поддержке Организации Объединенных Наций по промышленному развитию UNIDO поддержало создание первой организации - Межрегионального Центра промышленной субконтракции и партнерства, деятельность которого направлена на развитие малого и среднего производственного бизнеса, который обеспечивает установление прямых кооперационных связей между малыми, средними и крупными производственными предприятиями. Этот подход после успешной апробации в городе Москве был принят на вооружение многими регионами России и зарубежными государствами. В 2004 году Центры субконтракции объединились в Некоммерческое Партнерство - НП «Национальное Партнерство развития субконтракции» и осуществляют взаимодействие в рамках этой организации [12]. Было создано единое информационное

пространство, реализованное на интернет - портале поддержки малого и среднего производственного бизнеса www.subcontract.ru, которое позволяет существенно оптимизировать совместную работу центров субконтрактации, сократить трудовые и временные затраты и повысить уровень удовлетворенности - пользователей - малых и средних предприятий. Вскоре подобные центры появились в Республике Татарстан и Санкт-Петербурге. Важную поддержку в развитии системы центров субконтрактации на начальном этапе оказали общественные объединения и союзы предпринимателей.

Субконтрактная система получила развитие пока преимущественно в крупных городах, например, в Санкт-Петербурге ее уровень достиг около 20%. По данным 2014 года на портале subcontract.ru зарегистрировано 46 % малых и 12% крупных предприятий России[11].



Рисунок 2 – Количество предприятий России, зарегистрированных на портале subcontract.ru (2014 год)

Анализ статистики сайта всередине 2016 год показывает, что система включает 29 региональных центров; - более 3 500 предприятий контракторов; - более 16 500 предприятий субконтракторов; - более 4 000 актуальных заказов.

В Информационной Системе Субконтрактации зарегистрировано:	
Региональных центров субконтрактации	29
Субконтракторов (поставщиков продукции производственного назначения)	16699
Контракторов (заказчиков продукции производственного назначения)	3663
Предложений и запросов на поставку производственного оборудования	0
Актуальных заказов	4284
Арендаторов производственных помещений	1163
Арендодателей производственных помещений	1486
Актуальных предложений/запросов по аренде и продаже производственных помещений	3

Рисунок 3 – Статистика сайта subcontract.ru (июль 2016 года)

Кроме российских и предприятий Беларуси, заинтересованность и активность в развитии кооперационных связей проявляют предприятия промышленно развитых стран СНГ. Это - Украина, Республики Молдова и Казахстан.

Украина имеет опыт функционирования региональных центров субконтрактации. В 2010 году в Украине на базе Донецкого областного ТПП был создан центр субконтрактации, который обеспечивал инфраструктурную поддержку кооперационных связей для предприятий Донецкой области. Портал функционировал за счет средств, предоставленных Донецкой ТПП совместно с Донецким городским Советом при поддержке Немецкого Бюро по техническому сотрудничеству (GTZ). В Луганской области при Луганской региональной торгово-промышленной палате (с 18 ноября 2011 года является членом Некоммерческого партнерства «Национальное партнерство развития субконтрактации») работал Центр со статусом регионального. На данный момент в силу геополитических факторов данные Центры не функционируют. На сегодня реально функционируют 2 Центры в Киеве и Запорожье.

По оценкам специалистов на сегодняшний день сохраняется спад промышленного производства Украины (Рис.4.) и большинство основных фондов предприятий промышленности морально и физически устарели.

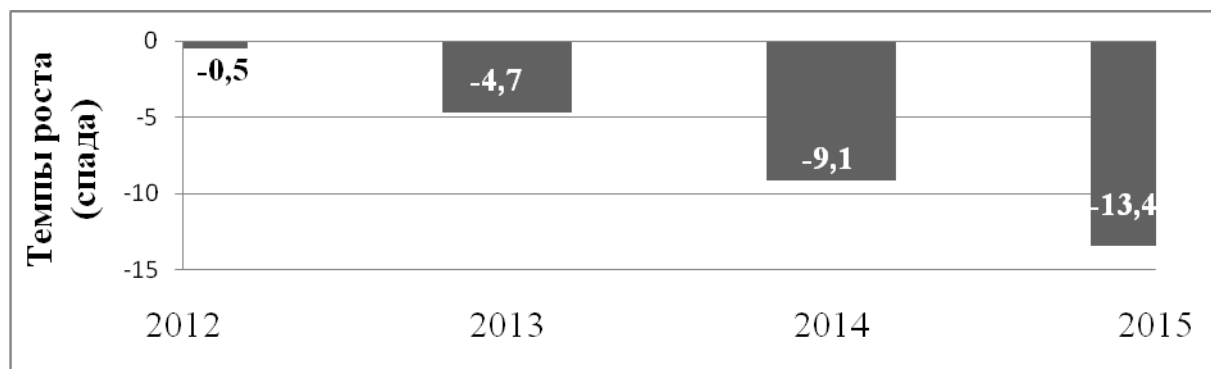


Рисунок 4 – Спад промышленного производства Украины, % (по материалам [6])

Благодаря уже имеющемуся международному опыту внедрения субконтрактных отношений, налаживанию кооперационных связей между разномасштабными фирмами, использованию достижений НТП и новых коммуникационных возможностей есть шансы восстановить потенциал предприятий на новой технологической информационной основе и обеспечить переход к выпуску современной конкурентоспособной продукции [8].

Выводы и предложения. Проанализировав развитие субконтрактных отношений в странах Европы, США, Японии, стран СНГ, можно сделать вывод, что данный вид производственной кооперации является действенным механизмом достижения конкурентоспособности отечественных предприятий как на внутреннем, так и на внешнем рынке; является значимым фактором развития производства в стране в условиях трансформационных изменений.

В Украине важной задачей является определение вектора развития субконтрактации, а именно решений относительно обеспечения инфраструктуры данного процесса в крупных промышленных регионах, формы организации этих отношений, и эта задача может быть эффективно решена с учетом международного опыта.

Кроме того, в условиях современной рыночной экономики, усиления тенденций использования новых информационно-коммуникационных производственных технологий необходимо уже сегодня формировать и

максимально использовать маркетингово-аналитические функции субконтрактных отношений.

Список литературы

1. An overview of the implications of subcontracting in Spain. Social regulation between contractors and subcontractors in industrial sector during restructuring times. European project // Labour asociados consultores. – 2008.

2. Christerson, Brad and Richard P. Appelbaum, "Global and Local Subcontracting: Space, Ethnicity, and the Organization of Apparel Production," World Development 23, 8:1363-1374, 1995

3. Karl-Heinz SCHMIDT / Innovative Management in Subcontracting Business in Growing and Stagnating Economies // Review of International Comparative Management. - Volume 11 Issue 1. - March 2010.

4. Ministry of Foreign Affairs of Denmark / Finland: Mechanical engineering, metal and subcontracting industries // Sector Analysis. – 2014.

5. Paavo Ritala , Ellonen Kaisa - Hanna Competitive advantage in interfirm cooperation: old and new explanations. (Lappeenranta School of Business, Lappeenranta, Finland) // Competitiveness Review Volume 20 Issue 5.

6. Без оптимизма: чего ждет бизнес в Украине [Электронный ресурс]. - URL: www.segodnya.ua/economics/business/bez-optimizma-chego-zhdet-biznes-v-ukraine-695576.html.

7. Гумаргалиев Ильзар. Участие крупных отечественных компаний в проектах международной кооперации // Электронный ресурс / Режим доступа: <http://sd-inform.org/tribuna/demokratija-i-socialism/sbornik-2-nojabr-2015-g/yekonomika/ilzar-gumargaliev-uchastie-krupnyh-otechestvennyh-kompanii-v-proektah-mezhdunarodnoi-koperaci.html>.

8. Литовченко І. Л. Маркетингові дослідження ринку B2B в Інтернет-середовищі / І. Л. Литовченко // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. / голов. ред. М. І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2011. – Вип. 41, ч. 2. - С. 76-83. Режим доступу до матер.: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/902>

9. Литовченко І.Л. Дослідження поняття «субконтрактація» як сучасної форми виробничої кооперації / І.Л. Литовченко, Я.А. Хмелярова // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. - №11. – С.75-79. – Режим доступу до матер.: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_11/102.pdf.
10. Минасян М. Аутсорсинг в практике американских компаний // Инвестиции в России. – 2008. – № 10 (165). – С. 27–37.
11. Производство для малого бизнеса как вариант начало нового бизнеса [Электронный ресурс]. - URL: <http://moneymakerfactory.ru/biznes-idei/proizvodstvo-dlya-malogo-biznesa/> .
12. Региональный Центр субконтрактації/ Организация работы центра. Методическое пособие для руководителей региональных центров субконтрактації// Москва. - 2004.
13. Столярова Е. Вертикальная интеграция компании и теоретические подходы к ее объяснению // Международное право и международные отношения – 2007 - №1. [Электронный ресурс]. - URL: <http://evolutio.info/content/view/1118/188/>
14. Телегина О. В. Субконтрактація как механизм кооперации малого и крупного бизнеса. – 2014. [Электронный ресурс]. - URL: <https://m.elib.gstu.by/bitstream/handle/220612/13830/%D0%A2%D0%B5%D0%B%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D0%BD%D0%B0%20%D0%9E.%20%D0%92.%20%D0%A1%D1%83%D0%B1%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
15. Фефелов Р. Е. Зарубежный опыт использования аутсорсинга во внешнеэкономической деятельности корпораций // Концепт. – 2015. – Спецвыпуск № 05. – ART 75096. – 0,5 п. л. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/75096.htm>. – Гос. рег. Эл № ФС 77– 49965. – ISSN 2304–120X..]
16. Аликанкин А. С. Формирование направлений эффективного взаимодействия предпринимательских структур в металлургической отрасли

//Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2011. – Т. 100. – №. 8.

17. Юрьев С. В. Аутсорсинг как элемент современных экономических отношений в РФ: монография //СПб: Санкт-Петербургский государственный университет сервиса и экономики. – 2012.