

УДК 331.108.2

Стец І.І.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємств і корпорацій
Тернопільського національного економічного університету

ФОРМИ НЕСТАНДАРТНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ І МОЖЛИВОСТІ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ УКРАЇНСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

FORMS OF NON-STANDARD EMPLOYMENT AND POSSIBILITY OF THEIR USE BY UKRAINIAN ENTERPRISES IN MODERN TERMS

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто і проаналізовано основні концептуальні підходи до вивчення аутсорсингу, аутстафінгу, краудсорсингу як форм нестандартної зайнятості і можливостей їх використання українськими підприємствами в сучасних умовах. Розглядається питання формування організаційно-економічного механізму управління залученим персоналом на підприємстві.

Ключові слова: залучений персонал, аутсорсинг, аутстафінг, краудсорсинг, організаційно-економічний механізм.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены и проанализированы основные концептуальные подходы к изучению аутсорсинга, аутстаффинга, краудсорсинга как форм нестандартной занятости и возможностей их использования украинскими предприятиями в современных условиях. Рассматривается вопрос формирования организационно-экономического механизма управления привлеченным персоналом на предприятии.

Ключевые слова: привлеченный персонал, аутсорсинг, аутстаффинг, краудсорсинг, организационно-экономический механизм.

ANNOTATION

In the article considered and analysed basic conceptual going near the study of outsourcing, out-staffing, crowd-sourcing as forms of non-standard employment and possibilities of their use the Ukrainian enterprises in modern terms. The question of forming of organizationally-economic mechanism of management the attracted personnel is examined on an enterprise.

Keywords: attracted personnel, personnel outsourcing, out-staffing, crowd-sourcing the organizational-economic mechanism.

Постановка проблеми. Зростаюча потреба підприємств у підвищенні гнучкості управління бізнесом сприяє їх зацікавленості у використанні залученого стороннього персоналу. До впровадження нетрадиційних форм зайнятості підприємств підштовхують такі ознаки сучасної економічної ситуації, як глобалізація і децентралізація виробництва, поява нових технологій, за яких необхідною умовою розвитку і зниження витрат виробництва є гнучка зайнятість. Для досягнення таких цілей доцільно застосовувати нестандартні форми залучення персоналу, зокрема аутсорсинг, аутстафінг, краудсорсинг. Сьогодні у більшості розвинених країн вони є необхідним елементом ринку праці, що сприяє підвищенню рентабельності й конкурентоспроможності виробництва, а також підтримці й зростанню рівня зайнятості населення. За економічної кризи вказані способи залучення трудових ресурсів є ще й механізмом зниження витрат підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Вагомий внесок у розробку теоретичних і прикладних питань й дослідження проблематики розвитку форм нестандартної зайнятості внесли вітчизняні та зарубіжні учені й практикуючі спеціалісти у цій області: Б.А. Анікін, Ж.Л. Бравар, Р. Моган, Н.П. Родіонова, О.А. Пастушенко, М.М. Іванова, О.Б. Корольов, М.С. Власенко та інші.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз наукових робіт показав, що єдина методологія прийняття рішення щодо запровадження форм залучення персоналу на вітчизняних підприємствах є недостатньо розробленою, а моделі їх використання, пропоновані зарубіжними ученими, не завжди є придатними для вітчизняного бізнесу. Усі вищевказані аспекти актуалізують обрану тему для наукового дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є вивчення концептуальних підходів до розгляд форм нестандартної зайнятості і можливостей їх використання українськими підприємствами в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основна специфіка нестандартних форм зайнятості полягає у можливості передання деяких функцій підприємства (повністю чи частково; на тривалий термін чи на короткий період часу) зовнішньому виконавцеві, тому вони є одним із універсальних інструментів бізнесу і непостійної зайнятості. І хоча використання найму персоналу за такими принципами може мати і певні негативні наслідки для працедавців, зокрема втрату керівництвом підприємства функції нагляду за певною частиною бізнесу або зниження продуктивності праці через неможливість знайти іншого виконавця, разом із тим дозволяє зменшити витрати і підвищити ефективність виконання певних специфічних завдань.

Доволі популярною і прогресивною формою ведення бізнесу є аутсорсинг (з англ. *outer-source-using* – використання зовнішнього джерела/ресурсу). Інсорсинг передбачає використання компанією власних ресурсів і ключових компетенцій для розширення сфери власної

діяльності, включення до структури компанії таких бізнес-процесів і функцій, які раніше виконувалися іншими організаціями. Аутсорсинг означає залучення сторонніх ресурсів, передачу виконання функцій сторонній організації, передачу роботи на сторону. Для молодих і невеликих компаній аутсорсинг є питанням виживання й отримання доступу до передових технологій, а для великих підприємств і великих компаній – зручним методом зниження витрат, оптимізації бізнес-процесів, спрощення організаційної структури.

Ж.Л. Бравар і Р. Морган [2] пропонують таке визначення аутсорсингу – це обумовлене угодою використання матеріальних засобів, майна і знань третьої особи із гарантованим рівнем якості, гнучкості надання послуг, які раніше виконувалися за рахунок внутрішніх сил компанії з можливим переходом наявного персоналу постачальника послуг і оновлення процесів або технологій, що підтримують бізнес. Дж. Б. Хейвуд [9, с. 39] вважав, що аутсорсингом можна вважати переведення внутрішнього підрозділу (або й декількох підрозділів) підприємства й усіх пов'язаних з ним активів до організації – постачальника послуг, яка пропонує надавати певну послугу протягом певного часу за обумовленою ціною. Н.П. Родіонова і М.М. Іванова [8] визначають аутсорсинг як передачу організацією певних бізнес-процесів або виробничих функцій з професійної підтримки безперервної працездатності окремих систем та інфраструктури на основі тривалого контракту (не менше 1 року) на обслуговування іншій компанії (аутсорсеру, провайдеру), яка спеціалізується у відповідній області. Наявність бізнес-процесу є відмінною рисою аутсорсингу від різних інших форм надання послуг чи абонентського обслуговування.

За функціонально-орієнтованим підходом, аутсорсинг – це передача компанією неключових, допоміжних функцій зовнішнім виконавцям-аутсорсерам, субпідрядникам, висококваліфікованим фахівцям сторонньої фірми, яка спеціалізується у певній області. За кооперативним підходом, аутсорсинг – це одна із найпрогресивніших форм кооперації, особливостями якої є: тривалий термін кооперації між партнерами і високий рівень довіри між ними; надійність укладених угод; наявність можливостей для вибору ділових партнерів. За інструментальним підходом, аутсорсинг є інструментом досягнення конкурентних переваг за рахунок концентрації на ключових для компанії компетенціях, функціях і/або бізнес-процесах.

В управлінському сенсі механізм аутсорсингу можна розглядати як особливий вид партнерської взаємодії, за якої складовими частинами механізму (його ланками) є дві або більше підприємницькі структури, які досягають необхідного результату (цілі) за допомогою використання міжорганізаційних (міжфірмових) зв'язків, які, у свою чергу, оптимізують роботу такого механізму [5, с. 225]. У юри-

дичному сенсі аутсорсинг є послугами зовнішнього виконавця – спеціалізованої фірми для виконання нею певної діяльності або якихось функцій, найчастіше непрофільних, на користь організації-замовника. У загальному ж сенсі аутсорсингом називають передачу сторонньому підрядчикові деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесу компанії, це винесення допоміжних чи основних бізнес-процесів за фізичні й організаційні межі компанії. Аутсорсинг визнаний важливим інструментом, що дозволяє ефективно розподіляти внутрішні і зовнішні ресурси й засоби для досягнення цілей і завдань, що стоять перед підприємством в умовах динамічної невизначеності. Таким чином, аутсорсинг є широким поняттям, об'єднуючим різні форми взаємовигідної співпраці.

Концепція аутсорсингу сформована американською компанією EDS в 1963 році при впровадженні його у сфері інформаційних технологій. У 80–90 роках минулого століття у багатьох країнах світу були проведені серйозні наукові дослідження аутсорсингу як нової стратегії управління бізнесом. Після цього великі національні й транснаціональні компанії розпочали активно впроваджувати аутсорсинг на практиці. На початку XXI ст. лідерами з використання аутсорсингових послуг стали організації США (частка ринку 46%), країни Західної Європи (29%) і Японія (13%).

На даний час трьома основними принципами концепції аутсорсингу є: 1) кожна підприємницька структура повинна займатися й концентрувати зусилля тільки на своїй справі; 2) вирішення другорядних чи супутніх завдань і робіт варто доручати тим, для кого такі завдання є основними, й тому вони їх вирішують і виконують краще; 3) розподіл робіт за аутсорсингом економить сили і кошти замовника й приносить дохід виконавцеві.

Ухвалення рішення про використання аутсорсингу зумовлює необхідність вирішення таких основних завдань:

- зниження витрат і реальна економія коштів підприємства завдяки застосуванню послуг спеціалізованих фірм для вирішення непрофільних завдань – управління кадрами, логістики, обслуговування будівель й інше за рахунок уніфікації бізнес-процесів, масштабу, спеціалізації, застосування дешевшої робочої сили тощо;

- підвищення рівня конкурентоспроможності, зростання інвестиційної привабливості і вартості акцій, адже передання непрофільних функцій компанії-аутсорсеру дозволяє істотно зменшити чисельність персоналу і, відповідно, поліпшити формальні питомі показники, такі як виручка чи прибуток, що припадають на працівника підприємства;

- оптимізація, спрощення і прискорення реалізації основних бізнес-процесів через передання непрофільних функцій аутсорсеру.

Додатковими чинниками використання аутсорсингу в бізнесі виявилися:

– розвиток індивідуального підприємництва у сфері послуг, виникнення дрібних і середніх фірм, що породило потребу у бухгалтерських, юридичних, фінансових, ІТ-послугах, яку змогли задовольнити вузькоспеціалізовані аутсорсингові компанії;

– широке розповсюдження й розвиток мережі Інтернет, що дозволяє аутсорсеру надавати послуги у режимі реального часу територіально віддаленому замовнику.

До видів аутсорсингу, зокрема, можна віднести:

– аутсорсинг бізнес-процесів: бухгалтерія і фінанси, управління персоналом, маркетинг, реклама, логістика, кадрові процеси, правове забезпечення;

– аутсорсинг інформаційних технологій: повний ІТ-аутсорсинг, аутсорсинг усіх або окремих ІТ-процесів, аутсорсинг апаратного забезпечення, центрів обробки даних, підтримка мережі, офшорне програмування, тестування програмного забезпечення, електронний бізнес;

– виробничий аутсорсинг (трудомістких непрофільних операцій в основному і допоміжному виробництві);

– аутсорсинг послуг і обслуговуючої діяльності: послуги лізингові, будівельні й архітектурні, транспортні, друкарські, зв'язку, поштові, комунікаційні; забезпечення харчуванням, послуги держсектору і населенню, call-центр, прибирання приміщень, охорона майна, забезпечення безпеки тощо;

– аутсорсинг управління знаннями: передача в аутсорсинг процесів, що вимагають глибокого вивчення, аналізу великої кількості інформації; вивчення і аналітична обробка даних; формування і управління базами знань; архівація і відеокопіювання даних; моніторинг ЗМІ.

Огляд позицій, представлених у літературі [1-9], дозволив визначити види аутсорсингу за такими класифікаційними ознаками:

– за способом переходу: ендогенний, екзогенний;

– за роллю замісних функцій: основний, допоміжний;

– за місцем замісних функцій у створенні продукту: адміністративно-управлінський, операційний;

– за функціями підрозділів: фінансовий, обліковий, юридичний, кадровий, охоронний, логістичний тощо;

– за обсягом замісних функцій: повний (максимальний), частковий (вибірковий);

– за масштабом оперування аутсорсера: глобальний, національний;

– за складністю і новизною замісних функцій: рутинний, інноваційний;

– за стадіями життєвого циклу організації: укорінений; такий, що розвивається;

– за стадіями впровадження: формальний, реальний.

Рішення про використання аутсорсингу вимагає урахування вигод, втрат і ризиків. До плюсів аутсорсингу відносять:

– підвищення якості виконання робіт, яке досягається за рахунок досвіду, накопиченого аутсорсером у процесі надання послуг різним клієнтам і неодноразового вирішення ним схожих завдань;

– підвищення надійності і ефективності функціонування підприємства – досягається за рахунок численності і взаємозамінності співробітників аутсорсингової компанії, що виконують певну роботу для підприємства-замовника, спеціалізації аутсорсера на виконанні вузького кола однотипних операцій для декількох клієнтів, а звільнення від непрофільних функцій дозволяє підприємству-замовнику концентруватися на вирішенні своїх основних стратегічних цілей;

– можливість зниження соціального навантаження на працедавця, уникнення збільшення чисельності співробітників і розміру фонду оплати праці.

О.Б. Корольов [5, с. 225] зауважує такі вигоди аутсорсингу: стратегічні (фокусування на основних видах діяльності, відсутність розпорошення ресурсів і здібностей, стимули капіталізації конкурентних переваг); організаційні (реформування організаційної структури управління; зниження (оптимізація) рівня управлінського навантаження; структура управління, орієнтована на передбачення змін); кадрові (збалансована структура штату персоналу, зниження рівня кадрових витрат, стимули до формування нових знань і ключових компетенцій); фінансові (зниження ключових витрат в основних видах діяльності; акумуляція додаткових фінансів; інвестиції в інтенсифікацію розвитку підприємства), а також зростання конкурентоспроможності та стійкості соціально-економічного розвитку підприємства.

Недоліками аутсорсингу, що підлягають коректуванню зусиллями самого учасника процесу, є:

– тимчасова втрата втрати керованості виробничими процесами, оскільки аутсорсер є менш керованим, аніж внутрішній підрозділ підприємства;

– втрата конфіденційної інформації, оскільки аутсорсер стає володарем відомостей, що містять комерційну таємницю замовника;

– зниження рівня інтеграції між переданими на аутсорсинг функціями і функціями, реалізовуваними замовником самостійно; невпевненість замовника у тому, що аутсорсер виконає свої зобов'язання якісно й у визначений термін;

– зростання напруги серед співробітників, призначених до переведення або скорочення;

– негативне ставлення до використання позикової праці з боку профспілок, податкових і трудових інспекцій.

Мінуси аутсорсингу мають тимчасовий характер і викликані перш за все недостатнім рівнем пропозицій на ринку аутсорсингових послуг, а також психологічною неготовністю інсорсингових (замкнених) компаній передати частину функцій у зовнішнє управління. М.М. Іванова [8] указує на економічні ризики, що виникають при використанні залученого персоналу: інфор-

маційні (пов'язані із неоднозначним тлумаченням законодавства платниками податків і податковими органами), ризики оточення (пов'язані із правозастосуванням податкового законодавства, зміною складу органів виконавчої влади), ризики процесу (пов'язані із порушеннями законодавства платником податків, помилками в податковому плануванні або обліку, можуть виражатися в технічних або фактичних помилках при обчисленні податків або простроченні їхньої сплати); репутаційні (нанесення шкоди діловій репутації підприємства, зниження вартості бренду та інвестиційної привабливості, оскільки підприємство, до якого є претензії у податкових органів, меншою мірою зацікавлює контрагентів, клієнтів та інвесторів).

Використання аутсорсингу ґрунтується на апріорному розумінні ефективної координації діяльності аутсорсера і підприємства-замовника. Вважаємо, що на підприємстві впровадження і вибір можливого партнера з аутсорсингу можна здійснювати за етапами, поданими на рисунку 1.

Процес переходу на аутсорсинг як використання залученої праці дозволяє підприємству комплексно оцінити власний виробничий, економічний, трудовий потенціал; підвищити ефективність діяльності за рахунок перерозподілу ресурсів, раніше задіяних на другорядних напрямках, і концентрації уваги на основній виробничій діяльності підприємства; структурувати виробництво й бізнес в цілому, оскільки передача функції неможлива без її детального опису і наявності вимірних параметрів якості виконання; оптимізувати роботу завдяки застосуванню залученої праці та використанню професійного досвіду аутсорсингової компанії, накопиченого при вирішенні аналогічних завдань.

Підвидом аутсорсингу з найму персоналу є аутстафінг (з англ. out – «поза» + staff – «штат»). Аутстафінг – послуга з виведення персоналу підприємства за штат із подальшим залученням його на підставі цивільно-правового договору (договору аутстафінгу) як метод у системі реалізації управлінських відносин на підприємстві виник у 1970-ті роки. При цьому персонал має договірні відносини не з підприємством, а із аутстафінговою організацією, яка бере на себе функції компенсації витрат з оплати праці, обов'язки перед державою і контрагентами. У той же час роботу персонал виконує безпосередньо для підприємства-замовника. Договірні відносини між аутстафінговою компанією і підприємством, як правило, оформляють через договір про надання персоналу. Є три види аутстафінгу: лізинг персоналу (staff leasing), підбір тимчасового персоналу (temporary staffing) і виведення персоналу за штат (outstaffing) [7, с. 377].

Економічне обґрунтування методу – скорочення витрат ресурсів підприємства на організацію і ведення кадрового діловодства, можливість уникнути відповідальності за порушення, пов'язані з кадровими, особливо міграційними

питаннями, відсутність витрат на підбір і оформлення тимчасового персоналу.

Таким чином, споживачеві аутстафінгові послуги можуть бути вигідні з різних точок зору, а саме:

- аутстафінг дозволяє підприємствам регулювати й оптимізувати чисельність працівників, не змінюючи при цьому офіційний штат персоналу; швидше реагувати на зміни ринку, оскільки з мінімумом співробітників підприємство стає мобільнішим; при цьому всі необхідні функції виконуються у необхідному обсязі;

- підприємство компенсує аутстафінговій фірмі лише встановлену договором суму, а остання самостійно здійснює усі встановлені законодавством виплати, у тому числі й заробітної плати; скорочуються витрати підприємства в частці фонду оплати праці; оплата послуг компанії-провайдера відбивається як оплата послуг сторонньої організації; з'являється можливість для оптимізації податкових платежів;

- в умовах сезонних коливань виробництва, а також залежно від оперативних завдань і потреб підприємства дозволяє швидко нарощувати або скорочувати трудові ресурси без проведення таких трудомістких й болісних процедур, як прийом на роботу і звільнення; також скорочуються витрати на утримання допоміжних служб.

Варто зауважити, що аутстафінгові компанії можуть використовувати у своїй діяльності не лише виведений за штат персонал підприємства, але і свій власний.

Варто зазначити і низку істотних недоліків з погляду підприємства-замовника, зокрема:

- погіршення психологічного клімату у колективі, зростання напруги серед співробітників, які переводяться до іншого працедавця, що, безумовно, негативно позначається на продуктивності їхньої праці і якості вироблюваної продукції;

- погіршення стану єдиної корпоративної культури, оскільки частина співробітників стає персоналом зовнішньої організації;

- можливість втрати конфіденційної корпоративної інформації через доступ до неї співробітників сторонньої організації;

- зростання витрат через сплату послуг аутстафінгової фірми;

- негативне ставлення до використання аутстафінгу з боку державних органів (податкові, трудові інспекції тощо) через нерозвинене законодавство у цій частці трудового права.

На основі вищевикладеного можна констатувати, що організаційна схема кадрового забезпечення, заснована на принципах аутстафінгу, має перспективу застосування на практиці, дозволяє отримати підприємствам, що використовують нештатну робочу силу, і компаніям-власникам трудових ресурсів відчутний ефект, а також сприяє розвитку нових підходів до організації управління виробництвом.

Якщо завдання не є комерційною таємницею і не припускає обов'язкового вирішення його професіоналами, а також є нерегулярним,

можна використовувати краудсорсинг (з англ. crowd – «натовп»).

Під краудсорсингом розуміють залучення для виконання певних робіт великої кількості добровольців, професія і кваліфікація яких не мають значення. Перевагами такої технології для замовників можуть бути: значне число виконавців (навіть з усього світу); велика кількість знайдених рішень; відсутність потреби в оплаті роботи виконавців (можлива негрошова винагорода кращих ідей або символічна винагорода). Добровільні виконавці отримують шанс висло-

вити свої думки і пропозиції. Угоди між замовником і виконавцями не укладаються, права на використання ідеї, запропонованої виконавцем, належать замовникові. Основні види краудсорсингу, залежно від вирішуваних завдань, такі:

- конкурсні платформи – замовник розміщує завдання на інтернет-ресурсі, виконавці надсилають свої варіанти вирішення поставленого завдання, коментують пропозиції інших; переможець (переможці) отримує винагороду;
- бази інформації – виконавці створюють контент, який можуть виправляти усі охочі (до



Рис. 1. Етапи впровадження аутсорсингу на підприємстві

Розроблено автором

прикладу, вільна енциклопедія Вікіпедія), або виконавці відповідають на запитання і за допомогою голосування ранжують відповіді один одного (до прикладу, Ответы@mail.ru), або викладають відео, яке можна коментувати чи голосувати «за» і «проти» (YouTube);

– біржа фрилансу – замовник розміщує завдання і ціну за його виконання на інтернет-ресурсі, виконавці пропонують свої послуги, замовник обирає виконавця;

– краудфандинг – технологія залучення фінансових ресурсів із багатьох джерел з метою реалізації продукту або послуги, організації заходу, допомоги потребуючим, підтримки як юридичних, так і фізичних осіб тощо, за якої виконавці готові фінансувати проект (до прикладу, допомога інвалідам, хворим). Складовою частиною краудфандингу є краудінвестинг, що має своєю головною характеристикою фінансову винагороду, отримувану інвестором у результаті вкладання капіталу;

– збір ідей для поліпшення роботи організації – може здійснюватися усередині крупних компаній для поліпшення їх роботи: співробітники виступають виконавцями, а керівництво – замовником;

– волонтерство;

– збір і пошук інформації (особливо неструктурованої);

– збір думок;

– тестування нового продукту.

Краудсорсинг поширений у різних областях – науці, літературі, соціальній сфері, екології. Краудсорсинг краще застосовувати, коли необхідне рішення вже деє існує, але його потрібно знайти, або потрібно дізнатися про думку громадськості, або коли обмежений час для вирішення завдання, або пошук експертів може вимагати значних грошових витрат.

Для отримання інноваційних рішень, розробки чогось нового краще застосовувати експертні мережі. Під експертними мережами (посткраудсорсинговою технологією) розуміють об'єднання експертів з метою обміну знаннями, досвідом, оцінювання компетенцій один одного й вирішення певних завдань. Фахівцям однієї наукової області або суміжних областей легше знайти спільну мову, а отже і вірогідність виникнення колективного інтелекту є високою; фахівці володіють знаннями і компетенціями в своїй області, й це є хорошою передумовою для розробки інновацій. Для вирішення вузькоспеціалізованих завдань так само краще застосовувати експертні мережі. При отриманні замовлення від замовника експертна мережа сама підбирає експертів-виконавців із урахуванням необхідних компетенцій.

Висновки. Особливості використання аутсорсингу, аутстафінгу, краудсорсингу, експертних мереж можуть бути корисні для вибору відповідної технології на конкретному підприємстві при побудові (перебудові) моделі сорсингу. Застосування зазначених технологій як інструментарію стійкого розвитку і забезпечення конкурентоспроможності підприємницьких

структур, не викликає сумніву, і тому вони розповсюджуються на вітчизняних підприємствах. Аутсорсинг і аутстафінг підходять для завдань: тривалих, типових, регулярних, що вимагають професіонального вирішення, конфіденційних. Краудсорсинг найбільш прийнятний для завдань: не конфіденційних; непрофесійних; нерегулярних; рішення яких вже деє існує, але його потрібно знайти; які потребують відомостей про думку громадськості; обмежених у часі. Експертні мережі сприяють вирішенню завдань: вузькоспеціалізованих, які не мають типового вирішення; не обмежених у часі; які вимагають інноваційного підходу, розробки чогось нового.

Залучений персонал може забезпечити таку організацію роботи промислового підприємства, яка дозволить йому адаптуватися у сучасних умовах ведення бізнесу й отримати максимальну економічну ефективність, концентруючись на найбільш важливих напрямках діяльності, генерувати нові організаційні знання і ключові компетенції.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аникин Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учебное пособие [Текст] / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 288 с.
2. Бравар Жан-Луи Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений [Текст] / Жан-Луи Бравар, Роберт Морган. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 288 с.
3. Власенко М.С. Договор аутсорсинга с точки зрения права [Текст] / М.С. Власенко, И.А. Костян // Кадровик. – 2008. – № 11. – С. 12-19.
4. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний [Текст] / С.О. Календжян. – М.: Дело, 2003. – 272 с.
5. Королев О.Б. Аутсорсинг как инструмент повышения эффективности управления предпринимательскими структурами [Текст] / О.Б. Королев // Ученые записки: Роль и место цивилизованного предпринимательства в экономике России: Сборник научных трудов. Выпуск. XXXIV. – М.: Российская академия предпринимательства. Агентство Печати «Наука и образование», 2013. – С. 225-232.
6. Пастушенко А.О. Понятие аутсорсинга как формы нестандартной занятости [Текст] / А.О. Пастушенко // Международное научное издание «Современные фундаментальные и прикладные исследования». – 2014. – № 1(12). – С. 200-203.
7. Попков А.Г. Кадровое обеспечение строительного производства. Новые подходы к формированию и функционированию [Текст] / А.Г. Попков // Вестник МГСУ. – 2011. – № 8. – С. 374-383.
8. Родионова Н.П. Организационно-экономический механизм внедрения привлеченного персонала на предприятии / Н.П. Родионова, М.М. Иванова / [Электронный ресурс] / Электронный журнал «Управление экономическими системами». – Режим доступа: 12/2011http://uecs.ru/uecs-36-122011/item/902-2011-12-24-06-32-06.
9. Хейвуд Дж. Брайан. Аутсорсинг в поисках конкурентных преимуществ: [Текст] / Дж. Брайан Хейвуд [Пер. с англ. Н.Е. Метоль, И.С. Половицы]. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2004. – 176 с.