

ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ АУТСОРСИНГА

Аннотация.

Актуальность и цели. Стремление к успешному ведению предпринимательской деятельности и повышению конкурентоспособности заставляет современные западные компании искать новые пути и формы организации и управления бизнесом. Одной из таких форм становится аутсорсинг. Цель работы – показать как происходило зарождение и развитие аутсорсинговых отношений, наращивание их функционального содержания и какие кардинальные изменения это имело для экономической, организационной и управленческой сфер бизнес-деятельности.

Материалы и методы. Методологическую основу исследования составляет системно-эволюционный подход, дополненный методами анализа и синтеза и единства исторического и логического, позволяющий представить аутсорсинговые отношения как систему, развивающуюся во времени и пространстве, что сопровождается усложнением его сущностного начала и функционального содержания. Реализация цели исследования была достигнута на основе изучения научных трудов зарубежных и отечественных ученых, имеющих как теоретическую, так и практическую направленность.

Результаты. Выявлены временные этапы и формы аутсорсинга, возникающие на каждом из них, показано, что наращивание функционального содержания аутсорсинговых отношений превращает современное производство в производство вдоль глобальной (мультифирменной) цепочки по накоплению стоимости и придает ему форму вертикально интегрированной сетевой компании, что позволяет генерировать конкурентные преимущества, распределяемые между всеми участниками мультифирменного взаимодействия и быть источником особой ренты.

Выводы. Развитие аутсорсинговых отношений изменяет принципы организации производственного процесса (географическое разъединение производственной деятельности), механизма формирования стоимости (создание глобальных мультифирменных цепочек накопления стоимости) и системы управления (формирование вертикально интегрированных сетевых компаний), что обеспечивает получение постоянно воспроизводимых устойчивых конкурентных преимуществ и рентного дохода.

Ключевые слова: аутсорсинг, международный производственный аутсорсинг, аутсорсинг бизнес-функций и бизнес-процессов, аутсорсинг знаний, глобальные цепочки создания стоимости.

G. A. Markeeva, S. G. Mikhneva

HISTORY AND DEVELOPMENT STAGES OF OUTSOURCING

Abstract.

Background. Aspiration to successful running of business and competitiveness makes modern Western companies look for new ways and forms of business organization and management. One of these forms is outsourcing. The purpose of the work is to show how did the said phenomenon occur and develop, how did its functional content increase and what important changes to the economic, organizational and managerial spheres of business activity did it cause.

Materials and methods. The methodological basis of the research was the system-evolutionary approach with the method of analysis and synthesis and unity of history and logic, allowing to present the outsourcing relationship as a system evolving in time and space, which is accompanied by the increasing complexity of its essential principle and functional content. Implementation of the research objective was achieved through the study of scientific papers by foreign and Russian scientists describing both theoretical and practical investigations.

Results. The authors identified the temporary stages and forms of outsourcing. The article shown that the increasing of functional content of the outsourcing relationship turns modern production into the production along the global (multi-brand) chain of value accumulation and gives it the shape of a vertically integrated network company that allows to generate a competitive advantage, distributed among all participants of the multi-brand interaction, and appears to be a source of particular rents.

Conclusions. Development of the outsourcing relationships changes the principles of organization of the production process (geographical separation of production activities), the mechanism of cost formation (creation of global multi-brand chains of value accumulation) and the control system (formation of vertically integrated network companies), therefore providing constantly reproducible sustainable competitive advantages and rental income.

Key words: outsourcing, international production outsourcing, outsourcing business functions and processes, knowledge outsourcing, global chains of value accumulation.

Одной из современных форм организационной перестройки современных производств крупных западных компаний является аутсорсинг. Межфирменные аутсорсинговые сети активно формируются в отраслях, подверженных быстрым изменениям. Создание таких сетей позволяет каждой фирме идти по пути специализации всего лишь нескольких своих компетенций и одновременно устанавливать тесные взаимосвязи, необходимые для интеграции различных компетенций. Гибкость этих взаимосвязей позволяет быстро адаптироваться к внешним изменениям, обеспечивать устойчивую конкурентоспособность компании.

Истоки практического применения аутсорсинга как метода производственной кооперации и высокой технологии управления в промышленности относятся к периоду «великого противостояния» двух великих менеджеров – Генри Форда и Альфреда Слоуна и возглавляемых ими гигантов автомобильной промышленности – компаний Ford и General Motors.

Еще в 30-х гг. XX в. борьба лидеров автомобилестроения показала, что в условиях жесткой конкуренции ни одна компания не может быть самодостаточной, опираться лишь на собственные ресурсы. Ряд процессов, обеспечивающих функционирование крупной компании, целесообразно и удобно передавать специализированным организациям. Вынесение производственных функций и функций управления за пределы компании положило начало новой формы разделения труда – практическому аутсорсингу. Не вдаваясь в исторические подробности, отметим практическую значимость модернизации межфирменных отношений, проведенную Г. Фордом и А. Слоуном. Однако в тот период времени она осталась незамеченной менеджерами других компаний. Поэтому этот период можно считать предысторией формирования аутсорсинговых отношений.

И только начиная с 70-х гг. XX в. аутсорсинг в производстве автомобилей и других видов продукции становится основой организации и модернизации производственного процесса. Аутсорсинг – это форма организации межфирменных связей, которая способствует созданию высокоэффективных и конкурентоспособных организаций в условиях жесткой конкуренции при выполнении отдельных функций (производственных, сервисных, информационных, производственно-технологических, управленческих) и бизнес-процессов (организационных, финансово-экономических, производственно-технологических, маркетинговых) внешней организацией благодаря наращиванию организационной, экономической, управленческой и юридической природы аутсорсинга как определенной компанией в частности, так и международными фирмами в целом.

Среди исследователей аутсорсинга существуют различные мнения по поводу определения этапов развития аутсорсинга. По нашему мнению, аутсорсинг в своем развитии прошел три этапа, представленных на рис. 1.

Можно проследить, как происходит в мировом масштабе изменение аутсорсинга как организационной модели: постепенно изменяется географический масштаб деятельности ТНК, и она во все большей степени приобретает глобальный характер.

Первый этап связан с развитием международного производственного аутсорсинга. К примеру, в ежегодном отчете ВТО за 1998 г. описывается производство «американского» автомобиля Ford следующим образом: 30 % стоимости автомобиля идет в Корею, где машина собирается; 17,5 % – в Японию в оплату компонентов и новейшей технологии; 7,7 % идет в Германию в оплату дизайна; 4 % – на Тайвань и Сингапур в оплату поставляемых мелких деталей; 2,5 % – в Великобританию за рекламу и маркетинговые услуги; 1,5 % – в Ирландию и Барбадос за информационную обработку данных [1]. Это означает, что только 37 % от произведенной стоимости поступает в США. Аналогичный процесс наблюдается при производстве куклы Барби. Фирма Mattel получает сырье (пластик и волосы) с Тайваня и Японии, осуществляет сборку в Индонезии и Малайзии, покупает саму куклу в США, а одежду для кукол в Китае, краски для раскрашивания куклы – в США [2].

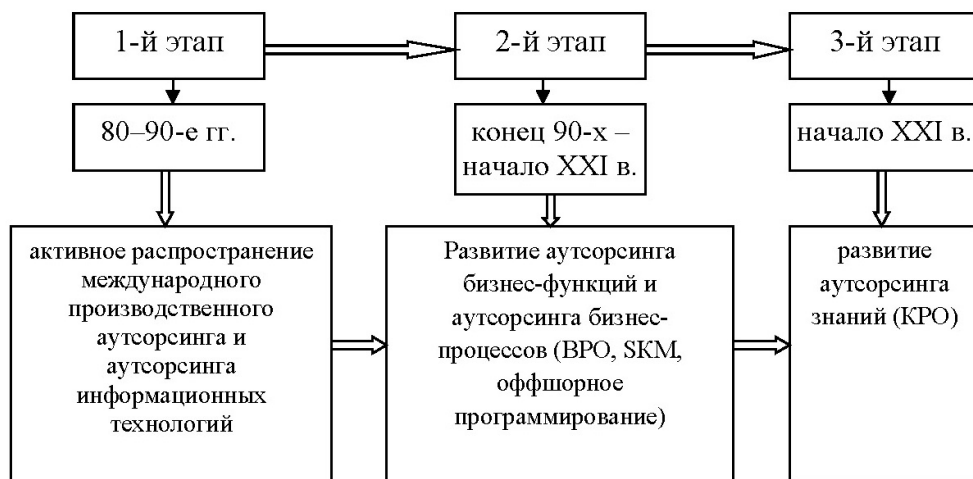


Рис. 1. Этапы развития видов аутсорсинга

Наиболее известным событием первого этапа развития аутсорсинга стала передача компанией Kodak центра обработки данных в обслуживание на десять лет компаниям IBM, Digital Equipment Corp. и Businessland Inc.

Так, компания Kodak в начале 1990-х пришла к выводу, что достижение лидерства в сфере ИТ не входит в список целей компании. Таким образом, все ИТ-подразделение Kodak перешло к IBM (для которой лидерство в сфере ИТ было как раз одним из основных приоритетов), и в результате выиграли обе стороны. Kodak получила качественное ИТ-обслуживание, сократив расходы на него (платить IBM за услуги оказалось намного выгоднее, чем содержать собственный штат), IBM обрела контракт с крупным клиентом, ИТ-сотрудники подразделения получили возможность работы в компании по своему профилю и вследствие этого значительно улучшили свою квалификацию. Сделка между Kodak и IBM стала настолько успешной, что тут же попала в список кейсов, изучаемых в программах MBA по всему миру, а сама IBM начала постепенно избавляться от производственных мощностей и переключила стратегический интерес на новое направление бизнеса, в котором и по сей день остается одним из мировых лидеров. Таким образом, одновременно с распространением международного производства появляются и получают развитие формы аутсорсинга информационных технологий, которые становятся преобладающими к концу 1990-х гг., являясь переходным моментом первого и второго этапов развития аутсорсинга.

Лидером в развитии услуг ИТ-аутсорсинга на сегодняшний день считается Индия, которая имеет 50–80 % мировых доходов от аутсорсинга. Следует отметить такие ведущие индийские компании в данной отрасли, которым присвоен уровень пятого стандарта SEI-CMM:

1. Tata Consultancy Services – компания имеет более 100 своих представительств в 32 странах мира, в которых работает порядка 24 тыс. сотрудников;

2. Wipro Technologies – самая ценная компания Индии 2001 г. по мнению журнала «Business Today». В компании работает около 27 тыс. сотрудников в 54 центрах разработок. Годовой оборот компании в 2003 финансовом году составил \$902 млн;

3. Infosys Technologies – в компании работает более 25 тыс. сотрудников. Годовой оборот компании в 2003 финансовом году составил \$753,8 млн. Темпы роста компании составляют около 50 % в год [3].

Индийский город Бангалор называют «Кремниевой долиной Индии», так как в его окрестностях располагаются представительства многочисленных ИТ-компаний, сосредоточенные в основном в двух крупнейших кластерах: Electronics City и Whitefield (есть и другие: Inner Ring Road, Outer Ring Road, Bagmane).

Развитие ИТ-аутсорсинга происходит одновременно с активным распространением на мировом рынке услуг ВРО-аутсорсинга, которые окончательно сформировались к концу 90-х гг. и стали базовой формой второго этапа развития.

Второй этап охватывает период развития аутсорсинга бизнес-функций и бизнес-процессов (business-process outsourcing – ВРО), базируется на выделении и обосновании функций и бизнес-процессов, необходимых и возможных к передаче сторонним или дочерним компаниям (оффшоринг).

Если в середине 90-х гг. компании из развитых стран с осторожностью относились к использованию аутсорсинга в сфере ВРО, то уже с конца 90-х гг. международный аутсорсинг функций и бизнес-процессов: услуги в сфере бухгалтерии; найма персонала; маркетинговых исследований; обработки первичной информации; многоуровневый комплекс по работе с покупателями и клиентами (SKM) приобрел высокие темпы роста.

Журнал *Fortune* утверждает: как минимум 90 % современных предприятий используют аутсорсинг хотя бы одного бизнес-процесса. Toyota, Honda, Chrysler делегируют посторонним подрядчикам приблизительно 70 % бизнес-процессов [4].

По оценкам экспертов компании Gartner на рынке ВРО отмечается рост на 10–12 % ежегодно. Наиболее динамично развивается этот рынок в Европе (14,7 % ежегодно). По другим оценкам ежегодное мировое обращение услуг аутсорсинга бизнес-процессов растет на 16,5 % [5].

Как видим, второй этап развития международных аутсорсинговых отношений непосредственным образом связан с процессами фрагментации производства. Лауреат Нобелевской премии, американский экономист П. Кругман определяет аутсорсинг как географическое разъединение деятельности, связанной с производством товаров (или услуг) между двумя или несколькими странами [6]. При трансграничном аутсорсинге фирмы разбивают производственный процесс на более мелкие составляющие, шаги, ступеньки, каждая из которых размещается в различной географической локации. При этом выбор каждой локации зависит от того, где эта часть производства может быть выполнена с наименьшими затратами.

Третий этап развития международного аутсорсинга начался с формирования в начале XXI в. нового, активно развивающегося сегмента рынка аутсорсинга, названного «аутсорсингом знаний» (КРО – Knowledge Process Outsourcing) [7].

Несмотря на то, что КРО-аутсорсинг является результатом эволюционного взаимодействия технологий ИТ и ВРО-аутсорсинга и может быть признан подвидом аутсорсинга функций и бизнес-процессов, нами он выделен в отдельную форму и этап развития международных аутсорсинговых отношений. Основанием для этого послужили масштабы и перспективы развития сектора КРО-аутсорсинга в мировой экономике.

КРО предусматривает управление процессами, которые требуют глубокого изучения или серьезной аналитической обработки данных, формирования и управления базами знаний, которые в дальнейшем могут использоваться для поддержки принятия решений. В таком случае на аутсорсинг передаются интеллектуалоемкие (основанные на знаниях) процессы, такие как: формирование интеллектуальной собственности и оформление патентных заявок; юридические и медицинские услуги; обучение, консультации, исследования и разработки, а также анимации и дизайна. Аутсорсинг знаний наибольшее распространение получил на территории США.

Отличительными признаками КРО в сравнении со «стандартным» аутсорсингом бизнес-процессов является: 1) интеллектуалоемкий («знаний») характер бизнес-процессов на аутсорсинг; 2) высокая зависимость конкурентных преимуществ предприятия-заказчика от качества бизнес-процессов знаний отданных на аутсорсинг; 3) комплексный характер услуг

аутсорсера услуг знаний, что чаще всего приобретает формат готовых бизнес-решений для предприятия-заказчика. В аутсорсинге знаний предприятие-аутсорсер не только анализирует ситуацию в рамках компетенций определенного подразделения или процесса, а имеет соответствующие возможности и полномочия для принятия управленческих решений.

Невзирая на незначительный опыт распространения КРО, мировой практикой доказаны такие его преимущества:

1. Снижение расходов. В сферах, которые активно используют знание (в первую очередь исследования и разработки, анализ данных, интеллектуальная собственность), КРО может уменьшить расходы на 40–50 %. Наилучшими странами, в которых сосредоточены ресурсы знаний и которые предоставляют дешевые услуги, являются Индия, Китай и Россия. По данным Boston Consulting Group, средняя годовая ставка IT-инженера в Индии составляет 5 тыс. долл., что составляет десятую часть заработной платы соответствующего специалиста в США [8]. Также к странам, которые предоставляют высококачественные услуги по низким ценам, относятся Филиппины, Чили и Мексика.

2. Привлечение дополнительной рабочей силы. В высокоразвитых странах существует проблема нехватки квалифицированных работников в наукоемких секторах. Для того чтобы данная проблема не влияла на компании, они передают часть своих бизнес-процессов в страны с высокой концентрацией высококвалифицированной рабочей силы.

3. Увеличение гибкости предприятия в рамках управления человеческими ресурсами и временем, что ускоряет реагирование на изменения рыночных потребностей. Это особенно важно в условиях высокой непредсказуемости социально-экономических процессов.

Наряду с очевидными выгодами КРО не лишен определенных рисков, в частности:

1. Доступ посторонних организаций к стратегически важной информации. Основой деятельности любой ориентированной на знание компании является безопасность ее ресурсов. КРО предусматривает передачу части стратегических знаний другой компании. Избежать риска потерь важных знаний можно, избрав аутсорсинговую компанию, которая имеет международный сертификат безопасности ISO 27000 [9].

2. Ограниченный контроль со стороны заказчика за уровнем квалификации персонала и качеством работы аутсорсинговой компании.

3. Эффективность КРО зависит от глубины партнерских отношений между заказчиком и аутсорсером, что быстро не достигается. Следовательно, необходимо разработать стратегию налаживания долговременных партнерских отношений между участниками КРО.

С появлением Интернета возникли новые технические возможности для эффективного осуществления «экономики знаний». Некоторые экономисты предсказывают, что в XXI в. в мире будет все больше организаций, построенных по типу солнечной системы: множество внешних компаний-подрядчиков, что вращаются в поле небольшой главной фирмы-организатора [10].

Обобщая теоретические взгляды разных исследователей и практические примеры применения того или иного вида аутсорсинга, логично сделать вывод, что со временем в содержании аутсорсинга происходит своеобразное

«наращение» аналитической сложности его исходных функций и обеспечиваемых им результатов.

Как следствие, в процессе использования аутсорсинга возникают глобальные цепочки создания стоимости (global value chains). Производство продукта проходит через целый производственный цикл в виде вертикальной цепочки создания стоимости продукта (value-added chain). И «каждое звено в цепочке добавляет определенную стоимость к первоначально используемым ресурсам» [11].

Изучению глобальных цепочек приращения стоимости посвящены в основном работы авторов М. Портер, Г. Джереффи [12, 13]. Большинство ТНК для достижения высокой конкурентоспособности реализуют стратегию лидерства в издержках, подстраивая производственно-технологическую систему под максимальное снижение затрат на выпуск товаров и оказание услуг. Конкурентоспособность крупнейших нефинансовых ТНК в последние годы все больше связана с резко возросшей интернационализацией операций и созданием глобальных цепочек добавленной стоимости, основанных на сочетании собственного производства и аутсорсинга. Эта модель производства и логистики, основанная на специальных глобальных компетенциях ТНК в виде уникальных знаний и ноу-хау, интенсивном применении самых современных информационных и коммуникационных технологий, позволила ТНК освободиться от многих нерентабельных операций и сосредоточиться на наиболее прибыльных и перспективных сферах деятельности.

Система накопления стоимости расширяет понятие цепочки стоимости и включает, таким образом, связи между предприятиями и отраслями. Такие глобальные мультифирменные цепочки стоимости представляют собой поток или цепочку деятельности, где конечный продукт одного вида фирм становится ресурсом для другого вида фирм. Фирменная цепочка стоимости является, таким образом, частью более крупной системы, которая включает цепочки стоимости поставщиков, цепочки каналов распределения и цепочки конечных покупателей. Это означает, что в настоящее время глобальные цепочки создания стоимости, как правило, включают в себя как внутрифирменные взаимоотношения посредством прямых иностранных инвестиций, так и контрактные отношения.

Связи существуют не только в фирменной цепочке стоимости, но также между различными цепочками. Производство превращается в систему межфирменных связей. Важнейшая цель межфирменных связей цепочки создания стоимости – максимизировать накопление капитала при одновременной минимизации затрат во всех звеньях цепочки, которые теперь распределены между различными фирмами. Координация и управление всей цепочкой стоимости от поставщиков сырья до конечных потребителей позволяет добиться максимальной эффективности и конкурентоспособности посредством кооперации всех участников обмена. В этом процессе в полной мере проявляется экономическая природа аутсорсинга. Его уже недостаточно трактовать как чисто организационную форму МРТ (подетальную, поузловую специализацию). Мы считаем, что аутсорсинг – это новая форма взаимодействия экономических субъектов, представляющая альтернативу рыночной, позволяющая генерировать конкурентные преимущества, распределяемые между всеми участниками глобальной мультифирменной цепочки стоимости и выступать

источником особой ренты – дохода, который создается совместно в процессе обмена отношениями и который не может быть создан каждой отдельно взятой компанией [14].

Проблемой формирования вертикально интегрированных компаний и цепочек добавленной стоимости вот уже более 10 лет занимается российский ученый, профессор С. Губанов. Им установлена зависимость системной конкурентоспособности конкретной страны от удельного веса вертикально интегрированных цепочек добавленной стоимости, или межотраслевых корпораций типа ТНК. В 2006–2007 гг. его аналитические оценки привлекли внимание экспертов ООН (ЮНКТАД), вызвав широкий международный резонанс. Стоит отметить, что сегодня ОЭСР и ВТО переключаются на фундаментальные направления и аналитический инструментарий научной школы С. Губанова.

Сегодня многие зарубежные аналитики перешли на использование вертикально интегрированных цепочек и мультипликатора добавленной стоимости, считая ранее используемые подходы ошибочными. Уместно отметить, что, по мнению С. Губанова, без включения в действие эффекта вертикальной интеграции провести неоиндустриализацию России не представляется возможным. Ситуация в экономике в настоящее время характеризуется: преобладанием сырьевого капитала над технологическим и инновационным; разрывом единых технологических цепочек по переделам, и, как следствие, обрабатывающие производства остаются без сырья, полуфабрикатов, экспортируемых за рубеж; извлечением максимальной прибыли из промежуточного производства, в результате обрабатывающая индустрия становится неконкурентоспособной и т.п. [15]. Очевидно, переход от сырьевого роста к инновационному типу развития без вертикальной интеграции невозможен. Предлагаемая С. Губановым формула: «неоиндустриализация плюс вертикальная интеграция», на наш взгляд, – это единственно верный путь подъема страны на новый уровень, путь выхода из кризиса и преодоления системной и стагнаторной отсталости.

Список литературы

1. World Trade Organization, Annual Report 1998. – Geneva : World Trade Organization, 1998. – 36 p.
2. **Grossman, G. M.** Outsourcing in a Global Economy / G. M. Grossman and E. Helpman // NBER Working Paper 8728. – January 2002. – P. 1.
3. **Авдокушин, Е. Ф.** Развитие международных аутсорсинговых отношений / Е. Ф. Авдокушин, А. В. Широкова // Финансы и кредиты. – 2009. – № 21. – С. 23.
4. Аутсорсинг бизнес-процессов: «за» и «против» : реферат статьи Джоша Берсина (Bersin J. Business Process Outsourcing: Pros & Cons). – URL: <http://lib.obs.ru/npj/librarian/chieflearningofficer/2005/april>
5. **Авдокушин, Е. Ф.** Развитие международных аутсорсинговых отношений / Е. Ф. Авдокушин, А. В. Широкова // Финансы и кредиты. – 2009. – № 21. – С. 30.
6. **Krugman, P.** Growing World Trade: Causes and Consequences / P. Krugman // Brooking Paper on Economic Activity. – 1995. – Vol. 1. – P. 332.
7. Outsourcing Definition and Solutions – URL: CIO.com
8. Как правильно использовать аутсорсинг для повышения прибыли компании? // Материалы Третьего ежегодного BUSINESS OUTSOURCING SUMMIT. – URL: http://www.yur-gazeta.com/fileadmin/pdf/MPU_post-reliz_Business_Outsourcing_Summit_2011.pdf

9. **Mierau, A.** Strategic Importance of Knowledge Process Outsourcing / Alexander Mierau. – URL: <http://www.hrotoday.com/pdf/white-papers/Strategic-Implications-of-KPO.pdf>.
10. **Piore, M.** The Second Industrial divide: possibilities for porperity / M. Piore, C. Sabel. – N. Y. : Basic Books, 1984. – 90 p.
11. **Каплински, Р.** Распространение положительного влияния глобализации. Какие выводы можно сделать на основании анализа цепочки накопления стоимости : препринт: пер. с англ. / Р. Каплински. – М. : ГУ ВШЭ, 2002. – 68 с.
12. **Gereffi, G.** A Commodity Chains Framework for Analyzing Global Industries / G. Gereffi ; Institute of Development Studies. – N. Y., 1999. – 388 p.
13. **Porter, M.** Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance / M. Porter. – N. Y., 1998. – 592 p.
14. **Михнева, С. Г.** От современной концепции аутсорсинга к сетевой парадигме развития теории фирмы / С. Г. Михнева, Г. А. Маркеева // Предпринимательство. – 2013. – № 8. – С. 211–217.
15. **Губанов, С.** Неоиндустриализация плюс вертикальная интеграция (о формуле развития России) / С. Губанов // Экономист. – 2008. – № 9. – С. 3–27.

References

1. *World Trade Organization, Annual Report 1998.* Geneva: World Trade Organization, 1998, 36 p.
2. Grossman G. M. and Helpman E. *NBER Working Paper 8728.* January 2002, p. 1.
3. Avdokushin E. F., Shirokova A. V. *Finansy i kredity* [Finances and credit]. 2009, no. 21, p. 23.
4. Bersin J. *Business Process Outsourcing: Pros & Cons.* Available at: <http://lib.obs.ru/npj/librarian/chieflearningofficer/2005/aprel>
5. Avdokushin E. F., Shirokova A. V. *Finansy i kredity* [Finances and credit]. 2009, no. 21, p. 30.
6. Krugman P. *Brooking Paper on Economic Activity.* 1995, vol. 1, p. 332.
7. *Outsourcing Definition and Solutions.* Available at: CIO.com
8. *Proceedings of the Third annual BUSINESS OUTSOURCING SUMMIT.* Available at: http://www.yur-gazeta.com/fileadmin/pdf/MPU_post-reliz_Business_Outsourcing_Summit_2011.pdf
9. Mierau A. *Strategic Importance of Knowledge Process Outsourcing.* Available at: <http://www.hrotoday.com/pdf/white-papers/Strategic-Implications-of-KPO.pdf>.
10. Riore M., Sabel S. *The Second Industrial divide: possibilities for porperity.* New York: Basic Books, 1984, 90 p.
11. Kaplinski R. *Rasprostranenie polozhitel'nogo vliyaniya globalizatsii. Kakie vyvody mozhno sdelat' na osnovanii analiza tsePOCHki nakopleniya stoimosti: preprint: per. s angl.* [Dissemination of the positive effect of globalization. What are the results of analyzing the chain of value accumulation: preprint: translation from English]. Moscow: GU VShE, 2002, 68 p.
12. Gereffi G. *A Commodity Chains Framework for Analyzing Global Industries.* Institute of Development Studies. New York, 1999, 388 p.
13. Porter M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.* New York, 1998, 592 p.
14. Mikhneva S. G., Markeeva G. A. *Predprinimatel'stvo* [Entrepreneurship]. 2013, no. 8, pp. 211–217.
15. Gubanov S. *Ekonomist* [Economist]. 2008, no. 9, pp. 3–27.

Маркеева Галина Александровна

соискатель, кафедра экономической теории и международных отношений, Пензенский государственный университет (Россия, г. Пенза, ул. Красная 40)

E-mail: galochkamarkeeva@mail.ru

Markeeva Galina Aleksandrovna

Applicant, sub-department of economics and international relations, Penza State University (40 Krasnaya street, Penza, Russia)

Михнева Светлана Георгиевна

доктор экономических наук, профессор, кафедра экономической теории и международных отношений, Пензенский государственный университет (Россия, г. Пенза, ул. Красная 40)

E-mail: econm@pnzgu.ru

Mikhneva Svetlana Georgievna

Doctor of economic sciences, professor, sub-department of economics and international relations, Penza State University (40 Krasnaya street, Penza, Russia)

УДК 338.24

Маркеева, Г. А.

История возникновения и этапы развития аутсорсинга / Г. А. Маркеева, С. Г. Михнева // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Экономические науки. – 2014. – № 1. – С. 106–115.