

Таким образом, можно констатировать реальную возможность отражения информации учета затрат на основе метода «standard-costs» с использованием счетов российской системы бухгалтерского учета как для контроля затрат и финансовых результатов организации, так и для принятия других управленческих решений.

Литература

1. Гаррисон, Р. Управленческий учет / Р. Гаррисон, Э. Норин, П. Брюэр. СПб.: Питер, 2012.
2. Друри К. Управленческий учет для бизнес-решений / К. Друри. М.: ЮНИТИ, 2015.
3. Николаева О.Е. Классический управленческий учет. / О.Е. Николаева, Т.В. Шишкова. М.: Красанд, 2014.
4. Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации, утвержденное приказом Министерства финансов РФ от 29.07.1998 г. № 34-н. / Все положения по бухгалтерскому учету: редакция 2018 года. М: Эксмо, 2018.
5. Управленческий учет: учебник / под ред. проф. Соколова Я.В. М.: Магистр: ИНФРА-М, 2011.
6. Михайлова Н.В. Затраты и прибыль предприятия: теория и практика управления / Михайлова Н.В. СПб.: Химиздат, 2005.

УДК 658.5

ОБОСНОВАНИЕ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ АУТСОРСИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Третьякова Виктория Александровна (tva@bmstu.ru)

Волкова Мария Валентиновна

Полищук Мария Ивановна

ФГБОУ ВО «Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана (национальный исследовательский университет)»

В статье разработан алгоритм перевода бизнес-процесса промышленного предприятия на аутсорсинг, учитывающий стратегический и экономический аспекты. Подробно описана последовательность этапов, позволяющая наиболее эффективно оценить целесообразность передачи функции стороннему поставщику. Предложены формулы для расчета затрат на выполнение функции собственными силами и с помощью аутсорсера.

Ключевые слова: аутсорсинг, алгоритм, промышленное предприятие, эффективность, стратегическая значимость.

Под влиянием возрастающей внутренней и внешней конкуренции инновации становятся важнейшим элементом для создания и развития производственного потенциала высокотехнологичных промышленных предприятий. Новые продукты, прогрессивные технологии и организационные решения все в большей степени определяют финансовую устойчивость предприятий. В свою очередь, инновационная направленность производства предъявляет новые требования к содержанию и организации деятельности предприятия, вызывая необходимость совершенствования традиционной организации производственных процессов. Одной из тенденций развития является усиление внешних связей предприятия и использование аутсорсинга, который предполагает передачу части функций сторонним организациям, которые могут обеспечить большую эффективность их выполнения.

В общем случае, под аутсорсингом понимается такой вид деятельности, при котором выполнение отдельных функций (производственных, сервисных, финансовых, управленческих и др.) или видов деятельности предприятия на основе соглашения передается внешней орга-

низации, располагающей всеми необходимыми ресурсами и специализирующейся в соответствующей сфере. Стоит отметить, что передать на аутсорсинг можно как отдельную функцию/вид деятельности, так и целое подразделение, т.е. набор функций/видов деятельности [9].

Однако процесс передачи функций на аутсорсинг не так прост, каким кажется на первый взгляд. Зачастую принято считать, что аутсорсинг позволяет снижать затраты предприятия на выполнение переданных функций, но практика показывает, что это не самая главная цель и принятие решения об аутсорсинге необходимо обосновывать в каждом конкретном случае с учетом стратегического аспекта, который заключается в оценке стратегической значимости для предприятия передаваемых функций в долгосрочной перспективе. Кроме того, следует понимать, что процесс передачи на аутсорсинг не заканчивается подписанием договора (контракта) со сторонней организацией. Одним из ключевых моментов является и то, что предприятию требуется постоянно контролировать своего подрядчика и оценивать качество вы-

полняемых работ, что также требует значительных затрат.

Стратегическое обоснование деятельности предприятия реализуется топ-менеджментом организации.

В связи с вышесказанным, выделим основные этапы перевода процесса на аутсорсинг, которые представлены на рисунке 1 [7, 9].

Этап 1. Анализ деятельности предприятия

Главной целью данного этапа является выделение тех процессов или функций, которые целесообразно передать на выполнение сторонней организации для поддержания конкурентоспособности предприятия. Данный этап подразделяется на следующие стадии [1, 2, 6, 7, 9]:

1.1. *Анализ фактического состояния предприятия:*

Данный анализ предполагает оценку текущего конкурентного положения предприятия и включает в себя:

1.1.1. Обозначение основных целей деятельности предприятия, которое предполагает также абсолютную оценку уровня их достижимости в конкретном отчетном периоде. Цели организации на всех уровнях (стратегическом, тактическом и операционном) должны обладать следующими характеристиками [3, 5] и быть:

- конкретными и лаконичными, без длинных фраз и сентенций, т.е. при постановке цели нужно точно определить желаемый результат;
- измеримыми, т.е. необходимо обозначить критерии для измерения достигнутого результата;
- значимыми, т.е. при постановке цели необходимо понимать, какой вклад они привнесут в решение поставленной задачи;
- соответствовать общим целям предприятия;
- достижимыми, но при этом требовать приложения усилий;
- должны относиться к определенному периоду времени, то есть должен быть назначен срок исполнения цели;
- охватывать все ключевые сферы деятельности предприятия;
- цели должны учитывать интересы всех лиц, заинтересованных в деятельности предприятия (потребителей, персонала, собственников и т.д.) и иметь связь с уровнем вознаграждения, т.к. это придает им значимость и важность.

Цели необходимо представлять в письменной форме для упрощения коммуникации и обеспечения их неизменяемости во времени.

1.1.2. Оценку уровня конкурентоспособности предприятия, т.е. определить положение предприятия на рынке. Данная оценка покажет степень устойчивости положения предприятия, его способность выпускать продукцию, пользующуюся спросом у потребителей и обеспечивающую ему стабильную прибыль, а также позволит выделить ряд его конкурентных преимуществ. Конкурентным преимуществом будем считать уникальные характеристики, которые выгодно отличают данное предприятие от остальных субъектов рынка.

1.1.3. Проведение факторного анализа полученных в ходе выполнения п. 1.1.2. результатов. Данный анализ позволяет определить относительную значимость каждого из конкурентных преимуществ и установить причины, позволившие предприятию получить то или иное конкурентное преимущество.

Даже если проведенная оценка показала высокий уровень конкурентоспособности предприятия, ему необходимо постоянное развитие. Для этого следует заниматься постоянным поиском новых конкурентных преимуществ.

1.2. *Выбор конкурентной стратегии развития предприятия,* который предполагает выбор предприятием оптимальной стратегии, направленной на получение новых конкурентных преимуществ.

1.3. *Оценка возможности аутсорсинга:*

Основной задачей является обоснованный выбор тех видов деятельности, которые целесообразно вынести на аутсорсинг без ущерба для конкурентоспособности деловой репутации предприятия. Для этого необходимы:

1.3.1. Структуризация функций и процессов «верхнего уровня» для понимания их общей структуры, которая подразумевает разделение всех функций и процессов на универсальные и специализированные. Универсальные процессы подразумевают меньшие риски при передаче их на аутсорсинг, чем специализированные. От специализированных процессов напрямую зависит требуемый уровень и стабильность качества выпускаемого продукта, удовлетворение специфических потребностей потребителя, конкурентоспособность предприятия;

1.3.2. Оценка синергетического эффекта - наличие эффективности деятельности в результате соединения, интеграции, слияния отдельных частей в единую систему за счет так называемого системного эффекта (эмерджентности), который учитывает взаимозависимость процессов. Его необходимо оценивать при передаче процесса на аутсорсинг, поскольку передаваемый процесс и оставшиеся процессы могут выполняться одними и теми же людьми, оборудованием, технологией и т.п.

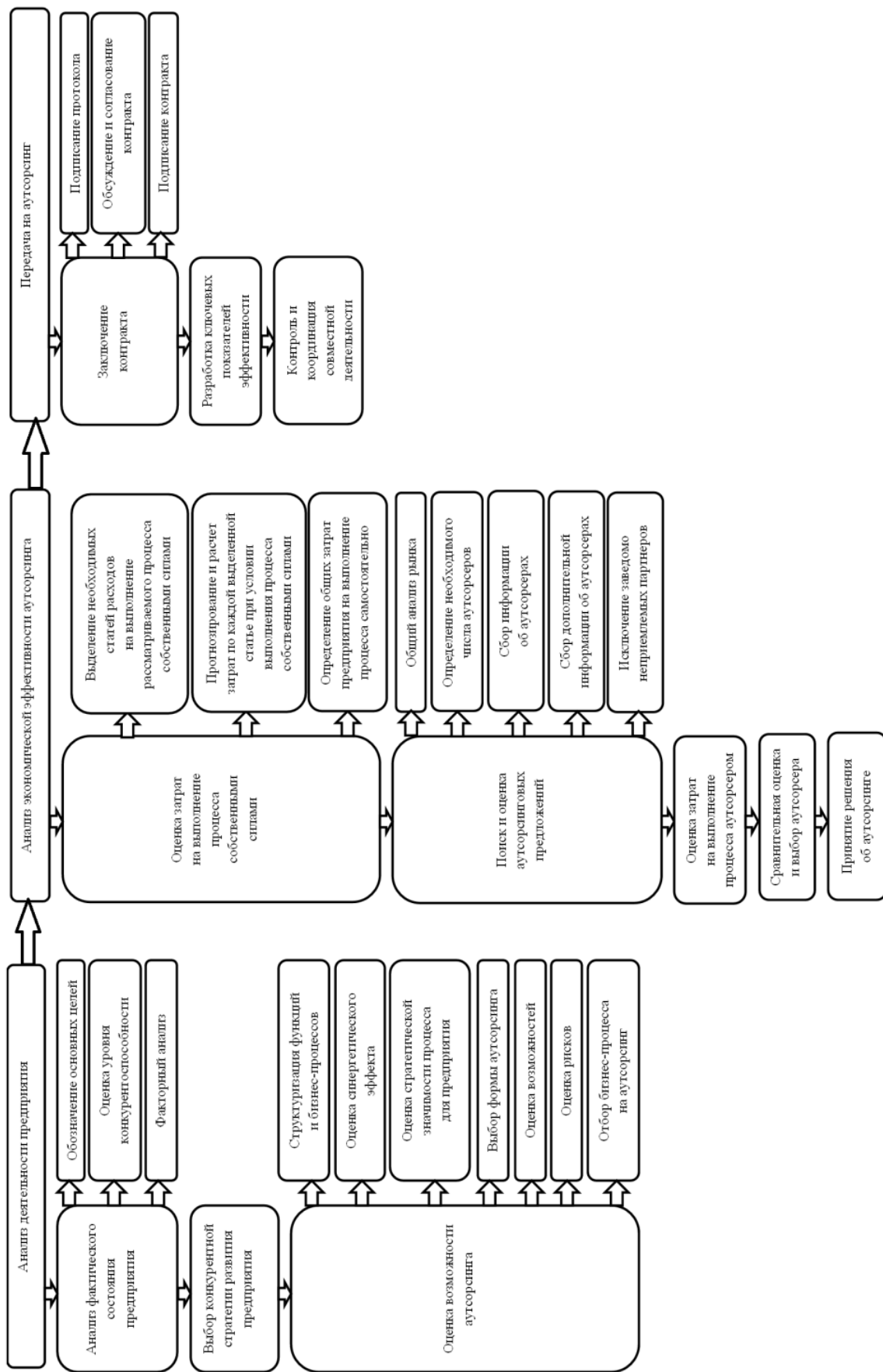


Рисунок 1. Последовательность этапов перевода процесса на аутсорсинг

1.3.3. Оценка стратегической значимости процесса для предприятия, а именно, выявление тех преимуществ, навыков, специфических ресурсов, ноу-хау, которыми обладает предприятие и не обладают его конкуренты, имея в виду, что передача таких процессов на аутсорсинг может нанести ущерб не только предприятию, но и государству в целом.

Уровень стратегической значимости передаваемых функций для предприятия необходимо определить по пятибалльной шкале:

Балл 5 присваивается, когда стратегическая значимость функции очень высокая. Это, в первую очередь, относится к закрытым институтам и КБ - разработчикам вооружения, другим предприятиям ОПК с секретным производством, с уникальными технологиями, передача которых нанесет серьезный ущерб государству. В качестве примера подобного процесса можно привести процесс производства уникальных гироскопов для высокоточных боеприпасов и ракет, отнесенный к государственной тайне. На некоторых предприятиях такого рода даже функции уборки производственных помещений может быть присвоен балл 5 во избежание разглашения государственной тайны.

Балл 4 - стратегическая значимость функции высокая. Такие функции могут быть присущи инновационному производству. К примеру, передача на аутсорсинг функции юридического или бухгалтерского обслуживания может привести к раскрытию коммерческой тайны и, как следствие, к потере конкурентоспособности предприятия.

Балл 3 - средний уровень значимости функции. Например, производство тары для боеприпасов. Передача такого процесса может снизить уровень конкурентоспособности предприятия, но незначительно, а может и повысить.

Балл 2 - низкий уровень значимости функции. Передача такого процесса не снизит уровень конкурентоспособности предприятия, но этот процесс может быть связан с основной деятельностью предприятия. Например, окраска и нанесение маркировки на тару.

И наконец, балл 1 присваивается, когда функция не имеет никакой стратегической значимости для предприятия. Примером такого процесса может быть уборка помещений, приготовление пищи для сотрудников.

Процессы, которым по результатам оценки был присвоен балл 4 или 5 не должны рассматриваться на возможность передачи на аутсорсинг, как наносящие ущерб предприятию. Что касается функций, получивших балл с 1 по 3, то их следует проанализировать на целесообразность передачи на аутсорсинг.

1.3.4. Оценка возможностей, которые открывает предприятию передача процесса на аутсорсинг. К основным возможностям относят: сокращение издержек производства и, как

следствие, повышение ценовой конкурентоспособности; доступ к усовершенствованным технологиям и методам обслуживания производства; высвобождение внутренних ресурсов, происходящее в связи с сокращением непрофильных активов; возможность сконцентрироваться на основных видах деятельности и увеличить гибкость реагирования на рыночный спрос.

1.3.5. Оценка рисков аутсорсинга. К основным рискам относят: возможность возникновения неучтенных затрат, появления зависимости от аутсорсера, потери контроля над всей производственной цепочкой и вызванные этим проблемы координации, неспособность аутсорсера обеспечить требуемое качество.

1.3.6. Отбор процесса, выносимого на аутсорсинг, с помощью применения графических методов – матриц. Существует несколько различных подходов, которые позволяют принять решение о передаче функции на аутсорсинг, которые подробно рассмотрены в литературе [4, 7]:

Матрица Хлебникова Д.В. строится на основе таких факторов, как стратегическая значимость и соответствие процесса рынку и его показателям.

Матрица McKinsey/GeneralElectric предусматривает следующие показатели: «сила» бизнеса (обобщает относительный размер и рост рынка, рентабельность, чистый доход, имидж и т.д.) и привлекательность отрасли (обобщает абсолютный размер и рост рынка, его широта, конкуренция, технологическое состояние и т.д.).

Матрица Моисеевой Н.К., Малютиной О.Н. и Москвиной И.А. строится на основе двух факторов: стратегическая значимость (определяется количеством ключевых факторов успеха) и уровень компетентности (оценивается экспертным методом).

Матрица BCG (Boston Consulting Group) основывается на двух показателях: соответствие стратегической цели бизнеса и эффективность процесса по рентабельности активов.

Матрица Аникина Б.А., Рудой И.Л. учитывает уровень стратегической значимости и качество компетенций.

И наконец, *матрица IBS*, которая предполагает оценку таких показателей, как отношение стоимости выполнения процесса внутри организации к стоимости аналогичной услуги на рынке и качественные характеристики процесса в сравнении с рынком.

Для более полного отражения сути основных матричных методов проведем их анализ по нескольким параметрам: количество критериев, возможность количественного анализа, т.е. расчета количественных характеристик, наличие качественного анализа, возможность учета рисков, возможность модификации методики

для принятия во внимание специфических факторов (табл. 1).

Таблица 1

Анализ матричных методов принятия решения об аутсорсинге

Матрица	Количество критериев	Количественный анализ	Качественный анализ	Учет рисков	Возможность модификации
Хлебников Д.В.	два		да	да	
McKinsey	много	да	да		да
Моисеева Н.К.	два		да	да	
BKG	два	да	да		
Аникин Б.А.	два		да		
IBS	много	да	да	да	

Проанализировав основные графические инструменты, используемые при оценке целесообразности передачи процесса на аутсорсинг, приходим к следующим выводам:

- все представленные матрицы позволяют провести качественный анализ;
- при необходимости получения количественных характеристик целесообразно использовать матрицы McKinsey, BKG и IBS;
- учесть риски позволят такие матрицы, как матрицы Хлебникова Д.В., Моисеевой Н.К. и IBS;
- оценить стратегическую значимость процесса для предприятия позволяют матрицы Хлебникова Д.В., BKG, Аникина Б.А.,
- при необходимости использования специфических для предприятия параметров стоит использовать матрицу McKinsey.

Для принятия обоснованного решения о передаче конкретного вида деятельности на аутсорсинг необходимо комплексно рассматривать все параметры: не только стратегический, но и экономический аспект. Рассмотрев качественные характеристики процесса, необходимо перейти к затратам на него.

Этап 2. Анализ экономической эффективности аутсорсинга

Данный этап необходим для конкретизации принятых ранее стратегических решений, обладает особой важностью и сложностью, поскольку только при его положительном результате будет принято окончательное решение об аутсорсинге [4, 7, 8].

Экономическую эффективность принято оценивать, как отношение полученных результатов к затратам на достижение этих результатов. В связи с тем, что одна из основных целей передачи процесса на аутсорсинг это экономия средств предприятия, то анализ экономической эффективности следует проводить путем оценивания и обоснования затрат на выполнение процесса собственными силами и их сравнения с оценкой затрат на выполнение данного процесса аутсорсером, включающее не только

стоимость закупки услуг, но и дальнейший контроль в процессе выполнения работ.

Главное достоинство применения экономических методов – получение конкретики, объективности расчетов, а это, в свою очередь, позволяет проводить сравнение различных вариантов и сценариев, а также создавать компьютерные модели, которые позволяют свести к минимуму человеческий фактор.

В научной литературе единого подхода для определения количественного значения эффективности передачи процесса на аутсорсинг до настоящего времени не выработано. В статье [4] выделены экономические методики оценки целесообразности аутсорсинга и обозначена их сущность.

Основными методиками являются: методика сравнения затрат на выполнение процесса собственными силами и затрат на аутсорсинг (авторы Аникин Б.А., Рудая И.Л., Казанцева С.М.) – наиболее распространена; методика, учитывающая удельный доход на одного работника (автор Зацева С.Н.) и другие.

Экономическое обоснование состоит из следующих этапов:

2.1. Оценка затрат на выполнение процесса собственными силами:

2.1.1. Выделение необходимых статей расходов на выполнение рассматриваемого процесса собственными силами. Себестоимость процесса выполнения функции собственными силами предприятия включает в себя:

- Заработная плата персонала, задействованного при выполнении процесса ($S_{\text{ЗП}}$);
- Отчисления в Фонды РФ (Пенсионный, Социального Страхования, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования, взносы на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний) ($S_{\text{Фонды}}$);
- Затраты на сырье, материалы и комплектующие (расходные материалы) ($S_{\text{Мат}}$);
- Стоимость оборудования рабочих мест сотрудников ($S_{\text{Обр}}$);

- Затраты на содержание и эксплуатацию помещения: коммунальные услуги и, в случае, если помещение снято в аренду, арендные платежи ($S_{арт}$);
- Затраты на правовое и информационное обеспечение деятельности сотрудников ($S_{пра}$);
- Затраты на повышение квалификации работников ($S_{пк}$);

- Прочие затраты ($S_{пр}$).

2.1.2. Прогнозирование и расчет затрат по каждой выделенной статье при условии выполнения процесса собственными силами.

2.1.3. Определение общих затрат предприятия на выполнение данного процесса самостоятельно, которые, исходя из п.2.1.1, можно представить в виде (1):

$$S_{общсобств} = S_{арт} + S_{информ} + S_{пра} + S_{пк} + S_{арк} + S_{арл} + S_{лик} + S_{пр}, \quad (1)$$

где $S_{общсобств}$ - затраты на выполнение процесса собственными силами.

2.2. Поиск и оценка аутсорсинговых предложений предполагает:

2.2.1. Общий анализ рынка аутсорсинговых услуг, который нацелен на поиск всех возможных действующих организаций-аутсорсеров и на возможность получения их услуг. Данный анализ предполагает размещение запросов в специальных базах данных, сети Internet, использование бизнес-справочников, материалов выставок и конференций, рекламах и т.п. Он может проводиться как предприятием самостоятельно, так и с привлечением консалтинговых организаций.

2.2.2. Определение необходимого числа аутсорсеров. На данном этапе необходимо учитывать степень сложности того процесса, который планируется передать на аутсорсинг, а также возможность установления эффективно-го контроля.

2.2.3. Сбор информации с организаций-аутсорсеров, которые должны отразить основные параметры своих предложений, например, наличие опыта реализации аналогичных проектов, соответствующих лицензий, уникальные особенности, уровень качества, стоимость услуг, финансовое состояние компании-аутсорсера, перечень текущих и бывших клиентов, возможность оказания дополнительных услуг (консультаций) и т.д.

2.2.4. Сбор дополнительной информации по услугам аутсорсеров, т.е. опрос бывших и текущих клиентов с целью получения отзывов о деятельности потенциальных партнеров, а также выявление всех дополнительных затрат, которые не вошли в заявленную стоимость, но при этом неизбежно возникнут при реализации аутсорсингового проекта (на доставку, контроль, складирование и т.п.).

2.2.5. Исключение заведомо неприемлемых партнеров. Для проведения данного этапа необходимо проанализировать предложения каждого из потенциальных компаний-аутсорсеров, учитывая соответствие предложения требованиям заказчика и отсутствие существенных не-

гативных отзывов со стороны бывших и текущих клиентов.

2.3. Оценка затрат на выполнение процесса аутсорсером

Себестоимость выполнения процесса аутсорсинговой организацией включает в себя:

- Затраты на перевод процесса на аутсорсинг, которые включают в себя стоимость юридических и консультационных услуг при выборе партнера ($S_{перевод}$);
- Стоимость услуг аутсорсера ($S_{услуг}$);
- Затраты на осуществление контроля за деятельностью партнера ($S_{контроль}$).

Таким образом, общие затраты на выполнение процесса аутсорсером можно представить в виде (2):

$$S_{общаутсорсинг} = S_{перевод} + S_{услуг} + S_{контроль}, \quad (2)$$

где $S_{общаутсорсинг}$ - общие затраты на выполнение процесса аутсорсером.

2.4. Сравнительная оценка и выбор аутсорсера, который проводится на основе метода взвешивания факторных оценок.

Данный метод позволяет получить количественную оценку для принятия решения, систематизируя при этом все значимые факторы с учетом их весовой значимости. Факторный анализ предполагает: разработку перечня значимых факторов, присвоение каждому фактору его веса, разработку шкалы для оценки каждого фактора (например, от 1 до 5), оценку каждого фактора по разработанной шкале, получение количественной оценки совокупности значимых факторов с поправкой на вес, и наконец, выбор лучшего аутсорсера на основе сравнения полученных итоговых количественных оценок.

2.5. Принятие решения об аутсорсинге – передавать процесс (функцию) или не передавать.

Решения об аутсорсинге может быть принято с учетом использования коэффициента экономической эффективности (Эф) по формуле 3:

$$Эф = \frac{S_{общсобств} - S_{общаутсорсинг}}{S_{общсобств}}, \quad (3)$$

В случае, если $Z_{ij} < 0$, принимается решение об отказе от аутсорсинговых услуг. Если $Z_{ij} > 0$ решение принимается в пользу аутсорсинга. Когда рассматривается несколько аутсорсеров, то выбор следует делать в пользу той, у которой Z_{ij} получается больше. Знак равенства (или приблизительного равенства) нулю говорит о том, что для принятия решения необходимо ввести дополнительные условия критериев выбора и руководствоваться не только анализом экономической эффективности, но и другими критериями, например, качеством выполнения передаваемой функции.

Стоит отметить, что отказ от аутсорсинговых услуг может также произойти ввиду отсутствия предложений в рассматриваемом сегменте рынка либо малого для аутсорсеров объема необходимых услуг.

При выявлении же возможности аутсорсинга, переходим к следующему этапу, непосредственно связанному с переводом процесса на выполнение его внешним поставщиком.

Этап 3. Передача на аутсорсинг

Немаловажным этапом перевода процесса на аутсорсинг является грамотное составление контракта, разработка показателей, по которым можно оценить эффективность перевода, и, конечно же, контроль. Поэтому данный этап включает в себя [9]:

3.1. Заключение аутсорсингового контракта.

Сотрудничество с контрагентом осуществляется на основе контракта или договора, который, как правило, разрабатывается организацией-заказчиком и включает требования к выполняемым работам. Стоит учитывать, что каждый аутсорсинговый проект имеет индивидуальный характер, поэтому использование шаблонных проектов договоров является нецелесообразным. В общем случае, процесс заключения аутсорсингового контракта включает в себя:

3.1.1. Подписание протокола о намерениях, который фактически выражает желание сторон заключить сделку и дает представление об ожиданиях партнеров.

3.1.2. Согласование и обсуждение основных пунктов договора.

3.1.3. Подписание контракта по результатам согласований, который должен давать четкое толкование прав и обязанностей сторон в процессе выполнения аутсорсингового проекта.

3.2. Разработка ключевых показателей эффективности выполнения аутсорсинговых услуг.

Ключевые показатели эффективности – инструмент, который позволяет анализировать эффективность определенной деятельности, в нашем случае – выполнения аутсорсинговых услуг. Этот инструмент также позволяет опре-

делять уровень достижения поставленной цели.

При оценке выполнения аутсорсинговых услуг следует обратить внимание на показатели, по которым был произведен выбор данного аутсорсера – значимые факторы, и показатели, отражающие эффективность работы с аутсорсером, например, скорость решения рабочих вопросов.

Немаловажным является мониторинг рынка соответствующих услуг, поскольку при рыночной экономике в период развития инноваций появление нового поставщика, предлагающего более эффективное выполнение процесса с точки зрения качества и цены, может произойти мгновенно. Менеджменту предприятия всегда необходимо отслеживать ситуацию на рынке для поддержания и преумножения конкурентных преимуществ.

3.3. Контроль и координация совместной деятельности:

Управление и контроль аутсорсингового проекта, как правило, осуществляется специально создаваемой структурой, которая по разработанным показателям эффективности отслеживает надлежащее исполнение договорных обязательств. За данным подразделением закрепляются такие функции, как систематический контроль за соблюдением сроков и уровня качества обслуживания, сроков и условий оплаты, анализ и разрешение возникающих разногласий, утверждение необходимых изменений и дополнение к условиям контракта и т.д.

Представленный ниже алгоритм, систематизирует этапы и определяет порядок действий, который необходимо выполнить на предприятии для оценки целесообразности передачи выполняемых функций на аутсорсинг. (рис.2).

В условиях современного развития экономики одним из важнейших факторов успеха промышленного предприятия является сохранение конкурентных преимуществ, увеличение доли рынка и повышение качества основной деятельности. Разработанный алгоритм перевода функции промышленного предприятия на аутсорсинг, учитывающий стратегический и экономический аспекты, позволяет обосновать возможность применения аутсорсинга, как инструмента, повышающего эффективность деятельности предприятия. Подробно описанная последовательность этапов, способствует наиболее эффективной и всесторонней оценке целесообразности передачи функции стороннему поставщику. По предложенным формулам для расчета затрат на выполнение возможной к передаче функции собственными силами и с помощью аутсорсера, можно обосновать экономическую целесообразность передачи.

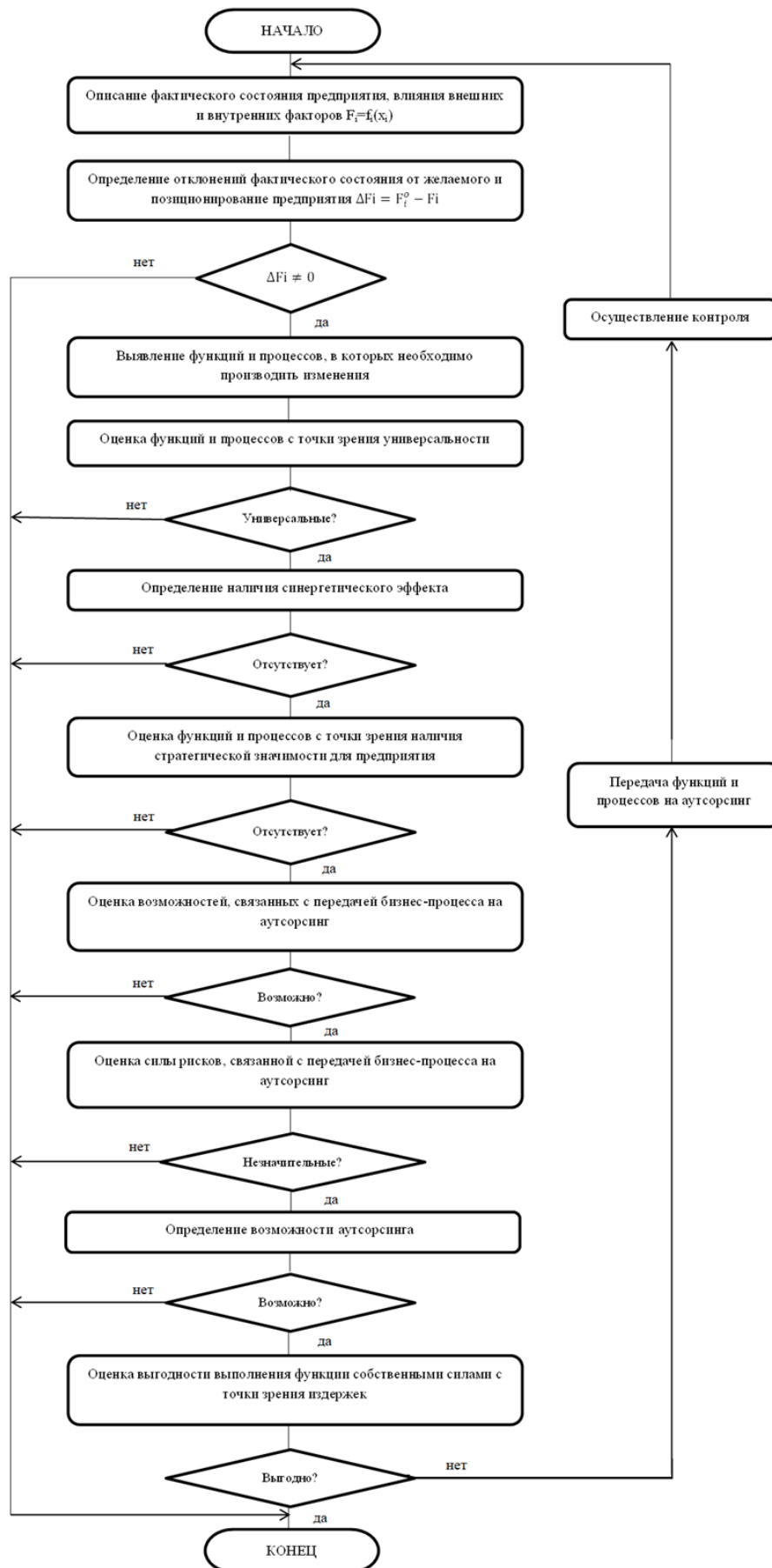


Рисунок 2. Алгоритм оценки целесообразности организации аутсорсинга

Немаловажным аспектом организации аутсорсинговой деятельности является контроль и координация совместной деятельности предприятия и аутсорсера, для чего менеджменту предприятия необходимо разработать систему показателей, позволяющих оценить эффективность взаимодействия и выполнения аутсорсинговых услуг.

Литература

1. Волкова М. В., Волкова Т. И., Кузнецов А. С., Рыкова Я. С., Мамедова В. А., Полищук М. И. Реорганизация ремонтного хозяйства промышленного предприятия и оценка ее целесообразности // Научное обозрение. – 2015 – № 22. – С.419-424.
2. Волкова М.В., Мамедова В.А., Полищук М.И. Построение алгоритма определения бизнес-процессов для аутсорсинга на примере ремонтного хозяйства // Шестые Чарновские чтения. Сборник трудов VI Всероссийской научной конференции по организации производства. Форум современное предприятие и будущее России. Москва, 2-3 декабря 2016 г. – М.: НОЦ «Контроллинг и управленческие инновации» МГТУ им. Н.Э. Баумана; Высшая школа инженерного бизнеса, 2017 – С. 28-37.
3. Дафт Р.Л. Менеджмент: пер. с англ. - 10-е изд.– СПб.: Питер, 2016. – 656 с.
4. Игнатъев А.В. Алгоритм принятия решения о переводе на аутсорсинг функций в сфере ИКТ в малых и средних промышленных предприятиях // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). – 2012. - № 7(15).
5. Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок: пер. с англ. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2014. – 720 с.
6. Мамедова В.А., Полищук М.И. Оптимизация ремонтного обслуживания на промышленных предприятиях // Молодежный научно-технический вестник. МГТУ им. Н.Э. Баумана. Электрон. журн. –2016. – № 03. – Режим доступа: <http://sntbul.bmstu.ru/doc/837561.html> (дата обращения: 06.01.17).
7. Махмутов И.И., Муртазин И.А., Карамышев А.Н. Методы и модели аутсорсинга // Социально-экономические и технические системы: исследование, проектирование, оптимизация. 2015. №1(64). с.133-157
8. Менеджмент: учеб. пособие / М.Н. Дудин, А.В. Кузнецов, Н.В. Лясников, О.М. Толмачев. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Элит, 2013. 568 с.
9. Производственный менеджмент: учеб. пособие / Е.М. Карпенко, С.Ю. Комков. М.: Гомель, 2007. 328 с.