

МЕТОДИКА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ О ПРИМЕНЕНИИ МОДЕЛИ СОРСИНГОВОГО МАНЕВРА*

Ильнур Илдусович ФАРХУТДИНОВ^а, Алексей Геннадьевич ИСАВНИН^б

^а кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры бизнес-информатики и математических методов в экономике, Набережночелнинский институт (филиал) Казанского (Приволжского) федерального университета, Набережные Челны, Российская Федерация
ilnour1986@inbox.ru

^б доктор физико-математических наук, профессор, заведующий кафедрой бизнес-информатики и математических методов в экономике, Набережночелнинский институт (филиал) Казанского (Приволжского) федерального университета, Набережные Челны, Российская Федерация
isavnin@mail.ru

* Ответственный автор

История статьи:

Получена 27.02.2017

Получена в доработанном виде
21.03.2017

Одобрена 15.05.2017

Доступна онлайн 15.08.2017

УДК 334.021

JEL: D20, D74, L23, L24, L60

Аннотация

Предмет. С момента применения на практике инструмента под названием «аутсорсинг» начался процесс становления и формирования нового направления в экономической науке – «экономики сорсинга», изучающей модели оптимального использования факторов производства. В настоящее время существует достаточное количество моделей сорсинга, например инсорсинг или краудсорсинг, однако в последнее время в научной литературе встречаются модели, представляющие собой гибрид нескольких видов. К ним можно отнести косорсинг, ноосорсинг и модели сорсингового маневра. Каждая из них имеет свои разновидности, преимущества и недостатки. Для применения тех или иных гибридных моделей сорсинга на предприятии необходимо провести грамотную экономическую оценку их целесообразности.

Цели. Разработка методики принятия решения о применении на промышленном предприятии модели сорсингового маневра.

Методология. Предложенная методика основана на анализе изменений маржинальной и чистой прибыли выпускаемой продукции при применении модели сорсингового маневра.

Результаты. Обосновано повышение конкурентоспособности промышленного предприятия посредством применения моделей сорсинга. Предложена методика принятия решения о применении на промышленном предприятии модели сорсингового маневра.

Выводы. Предложенная методика позволяет грамотно сбалансировать разнонаправленные преимущества составных частей модели сорсингового маневра и принять взвешенное управленческое решение. Результаты исследования могут представлять интерес для руководителей крупных промышленных предприятий, а также будут полезны для дальнейших научных исследований в области сорсинга.

Ключевые слова:

целесообразность, модель сорсингового маневра, маржинальная прибыль, чистая прибыль, экономический эффект

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2017

Для цитирования: Фархутдинов И.И., Исавин А.Г. Методика принятия решения о применении модели сорсингового маневра // Региональная экономика: теория и практика. – 2017. – Т. 15, № 8. – С. 1402 – 1417.
<https://doi.org/10.24891/re.15.8.1402>

С момента применения на практике в управлении автомобильным заводом [1] инструмента под названием «аутсорсинг» и по мере его дальнейшего развития в научно-практической литературе, начался процесс становления и формирования нового направления в экономической науке, которое можно назвать «экономикой сорсинга». Сорсинг в переводе с английского означает поиск, а экономика сорсинга нацелена на выработку и изучение моделей оптимального использования

факторов производства. Существует достаточное количество моделей сорсинга, например инсорсинг или краудсорсинг, однако в последнее время в научной литературе стали появляться модели, представляющие собой гибрид нескольких моделей. К ним можно отнести косорсинг [2], ноосорсинг [3] и модели сорсингового маневра [4]. Каждая из них имеет свои разновидности, преимущества и недостатки.

В статье речь пойдет о применении моделей сорсингового маневра на производстве, поэтому целью работы является разработка методики

* Авторы выражают глубокую признательность доктору экономических наук, профессору А.Н. МАКАРОВУ за детальное рассмотрение рукописи и ценные замечания.

принятия решения об использовании на предприятии гибридной модели.

Сорсинговый маневр. В настоящее время, как отмечают И.Ю. Бухлова и Б.Я. Татарских [5], классификация видов и форм аутсорсинга не является устоявшейся. В зависимости от индивидуальных особенностей предприятия, выбранного политического и стратегического курса, а также внешней институциональной среды применение тех или иных моделей сорсингового маневра в одном случае является актуальным и целесообразным, а в другом – неэффективным. Более того, новые виды и формы данных моделей сорсинга могут возникать исключительно при определенных обстоятельствах и могут быть применимы только для одного конкретного предприятия.

В статье за основу разработки методики принятия решения о применении модели сорсингового маневра взята модель, используемая ПАО «КАМАЗ», (локализация компонентов продукции совместного предприятия) [6], представленная на *рис. 1*. В данной ситуации предприятие (заказчик) выделяет часть своих подразделений для создания совместного предприятия (аутсорсера) с партнером, далее передает данному предприятию производство некоторых комплектующих изделий, при этом часть операций остается у заказчика (локализация).

Если говорить о применении производственного аутсорсинга на ПАО «КАМАЗ», то в рамках программы «Рестайлинг» определенные модели двигателей, коробок передач и рулевых механизмов были заменены на компоненты от ведущих мировых производителей, в частности были использованы двигатели Cummins, компоненты цилиндропоршневой группы Federal Mogul, коробки передач ZF и рулевые механизмы RBL. Кроме того, в рамках данной программы была применена модель сорсингового маневра «локализация компонентов продукции совместного предприятия», в частности создание и функционирование совместных предприятий ЗАО «Cummins КАМА», ООО «Федерал Могул Набережные Челны», ООО «ZF КАМА» сопровождалось локализацией части комплектующих изделий на заводах ПАО «КАМАЗ»¹.

При этом можно выделить следующие производные модели [7]:

- локализация компонентов продукции стороннего поставщика (*рис. 2*);

- локализация компонентов продукции дочернего предприятия (*рис. 3*);
- локализация компонентов продукции проданного подразделения (*рис. 4*).

Основной задачей данных моделей сорсингового маневра является эффективная реструктуризация производственных площадей с сохранением контроля за производственным процессом на относительно приемлемом уровне.

Принятие решения о применении модели сорсингового маневра. В научной литературе представлено значительное количество разнообразных методов и методик принятия решения о применении аутсорсинга и инсорсинга. Например, матричный подход является самым распространенным методом оценки целесообразности аутсорсинга [8].

Можно выделить следующие матрицы аутсорсинга, применяемые консалтинговыми компаниями и промышленными предприятиями:

- матрица аутсорсинга К. Витасека и М. Ледьярда [9] основана на использовании следующих факторов в ходе принятия решения по применению аутсорсинга и инсорсинга: потенциальной ценности для организации и организационных экспертных знаний (*рис. 5*);
- матрица аутсорсинга Р. Макивора, П. Хумфрейса, Э. Уолла и А. Маккиттрика [10] основана на использовании относительной возможности реализации проекта и важности процесса к конкурентному преимуществу (*рис. 6*);
- матрица аутсорсинга М. Кана, В. Ксяобо и П. Хонга [11] основана на использовании риска аутсорсинга и его влияния на прибыль (*рис. 7*);
- матрица аутсорсинга Н.К. Моисеевой, О.Н. Малютиной и И.А. Москвиной [12] основана на использовании стратегической важности и уровня компетентности (*рис. 8*).

Уровень компетентности определяется на основе экспертного метода и имеет четыре варианта:

- А – высокий уровень;
- В – средний уровень;
- С – низкий уровень;
- D – неудовлетворительный уровень.

Стратегическая важность определяется количеством ключевых факторов успеха, на

¹ Исавин А.Г., Фархутдинов И.И. Методический подход к оценке экономической эффективности применения производственного аутсорсинга на автомобилестроительном предприятии России // Региональная экономика: теория и практика. 2012. № 13. С. 16–21.

которые влияет бизнес-процесс, по следующим условиям:

- процесс не входит в сферу ключевых компетенций компании – 3 балла;
- требования к качеству выполнения не так высоки – 2 балла;
- высокий уровень стандартизации – 2 балла;
- малая взаимозависимость функций;
- наличие совместимости ИТ-системы – 1 балл;
- имеется возможность улучшить положение на рынке за счет передачи бизнес-процесса в аутсорсинг – 1 балл.

Также для решения задачи «делать или покупать» применяются следующие подходы:

- однокритериальные методики, например методика Н.А. Гончаровой, основанная на сопоставлении затрат на собственное выполнение функции или бизнес-процесса и закупку услуги или компонента у поставщика [13];
- многокритериальные методики, позволяющие консолидировать все необходимые критерии оценки аутсорсинга, например методика И.Д. Котлярова [14];
- карта соглашений с поставщиками² [15];
- трехмерная матрица аутсорсинга³ и другие подходы.

Однако модели сорсингового маневра имеют более сложную природу, так как в них объединены несколько простых моделей сорсинга. Следовательно, основной целью их применения на предприятии является оптимальная балансировка между преимуществами каждой из составных частей. Например, целями применения модели «локализация компонентов продукции совместного предприятия» на ПАО «КАМАЗ» были, с одной стороны, заимствование передовых технологий от ведущих мировых производителей комплектующих изделий⁴, а с другой – создание новой продукции с относительно низкой себестоимостью⁵ и сохранением оптимального

уровня контроля за процессом производства грузового автомобиля. В связи с этим существующие на сегодняшний день подходы к принятию решения о применении аутсорсинга и инсорсинга не используются для оценки целесообразности моделей сорсингового маневра.

Для разработки методики принятия решения о применении моделей сорсингового маневра «локализация компонентов продукции совместного предприятия», «локализация компонентов продукции стороннего поставщика» и «локализация компонентов продукции дочернего предприятия» воспользуемся методикой оценки экономического эффекта от применения модели «локализация компонентов продукции совместного предприятия» на ПАО «КАМАЗ». Данная методика основана на анализе изменения маржинальной прибыли выпускаемого продукта при проведении реструктуризации производственных площадей⁶, то есть целесообразность применения модели сорсингового маневра определяется следующей формулой⁷:

$$E = SF - SPI, \quad (1)$$

где E – экономический эффект от применения модели сорсингового маневра;

S – полная маржинальная прибыль продукта после применения модели сорсингового маневра;

SPI – маржинальная прибыль продукта до применения модели сорсингового маневра.

Сопоставление маржинальной прибыли и планируемой полной маржинальной прибыли продукта после применения модели сорсингового маневра осуществляется при всех равных условиях: объемах производства, курсах валют и т.д.

Если из выражения (1) следует, что $E \geq 0$, то применение модели сорсингового маневра является целесообразным, так как даже при $E = 0$ происходит сохранение маржинальной прибыли при уменьшении добавленной стоимости предприятия в стоимости продукта.

Если $E < 0$, то очевиден отрицательный экономический эффект и применение модели сорсингового маневра является нецелесообразным.

Однако анализ изменения маржинальной прибыли продукта для принятия решения о применении

² По сути, является частным случаем матрицы аутсорсинга.

³ Является частным случаем матричного подхода.

⁴ Исавнин А.Г., Фархутдинов И.И. Методический подход к оценке экономической эффективности применения производственного аутсорсинга на автомобилестроительном предприятии России // Региональная экономика: теория и практика. 2012. № 13. С. 16–21.

⁵ Исавнин А.Г., Фархутдинов И.И. Некоторые модели сорсингового маневра // Материалы международной научно-практической конференции Prednivedecké novinky-2012 (Передовые научные разработки-2012). Чехия. Прага. Т. 3. С. 7–10.

⁶ Исавнин А.Г., Фархутдинов И.И. Методический подход к оценке экономической эффективности применения производственного аутсорсинга на автомобилестроительном предприятии России // Региональная экономика: теория и практика. 2012. № 13. С. 16–21.

⁷ В данном случае сделано допущение, что предприятие занимается производством только одного вида продукта.

модели сорсингового маневра является недостаточным, так как он не отображает качественные изменения в самом показателе «маржинальная прибыль». Для решения данной задачи необходимо проанализировать изменение самой структуры маржинальной прибыли, в частности, оценить прирост или убыль доли чистой прибыли в маржинальной. Рассмотрим возможные сценарии.

Для начала зададим следующей формулой изменение доли чистой прибыли в маржинальной при применении модели сорсингового маневра:

$$E_{NP} = D_{BNP} - D_{ANP}, \quad (2)$$

где E_{NP} – прирост/убыль доли чистой прибыли продукта в маржинальной от применения модели сорсингового маневра;

D_{BNP} – доля чистой прибыли продукта в полной маржинальной после применения модели сорсингового маневра;

D_{ANP} – доля чистой прибыли продукта в маржинальной до применения модели сорсингового маневра.

Следует отметить, что показатель D_{BNP} подразумевает введение нового показателя – «полная чистая прибыль продукта после применения модели сорсингового маневра», поэтому правильнее было бы назвать показатель долей полной чистой прибыли продукта в полной маржинальной прибыли после применения модели сорсингового маневра.

Далее, исходя из трех основных сценариев изменения маржинальной прибыли продукта при реструктуризации производственных площадей, зададим условия, при которых применение моделей сорсингового маневра является целесообразным:

1) сохранение маржинальной прибыли ($E \approx 0$).

В данном случае очевидно, что применение модели сорсингового маневра является целесообразным, если доля чистой прибыли в маржинальной выросла, то есть $E_{NP} > 0$. Для данного сценария условие, при котором применение модели сорсингового маневра является целесообразным, задается следующим образом:

$$\begin{cases} E \approx 0 \\ E_{NP} > 0 \end{cases} \quad (3)$$

2) увеличение маржинальной прибыли ($E > 0$).

В данном случае сохранение доли чистой прибыли в маржинальной достаточно для

принятия положительного решения о применении модели сорсингового маневра. Для данного сценария условие, при котором применение модели сорсингового маневра является целесообразным, задается следующим образом:

$$\begin{cases} E > 0 \\ E \geq 0 \end{cases} \quad (4)$$

3) снижение маржинальной прибыли ($E < 0$).

Исходя из методики оценки экономического эффекта от применения модели «локализация компонентов продукции совместного предприятия» на ПАО «КАМАЗ», данный сценарий указывает на нецелесообразность применения модели сорсингового маневра. Однако если произойдет рост чистой прибыли продукта в абсолютном выражении, то применение модели сорсингового маневра является целесообразным. Условие задается следующим образом:

$$\begin{cases} E > 0 \\ BNP > ANP \end{cases} \quad (5)$$

где BNP – полная чистая прибыль продукта после применения модели сорсингового маневра;

ANP – чистая прибыль продукта до применения модели сорсингового маневра.

Предложенная методика принятия решения о применении моделей сорсингового маневра представлена на *рис. 9*.

Выводы

Модель сорсингового маневра «локализация компонентов продукции совместного предприятия» может иметь следующие потенциальные преимущества:

- постепенный рост доли локализации на созданном в рамках модели сорсингового маневра совместном предприятии до некоторых плановых значений. Например, на предприятиях ЗАО «Cummins КАМА» и ООО «ZF КАМА» были приняты программы локализации, которые успешно реализовывались⁸;
- позитивное изменение коэффициента реагирования переменных затрат [16];

⁸ Горелова М.М. Локализация компонентов двигателя Cummins // Международная научно-техническая конференция «Развитие локализации производства автокомпонентов в России – специализация подготовки кадров»: сборник докладов. М.: МАМИ, 2014; Николаева Т. «ZF-Кама» перешло в режим промышленной сборки. СП повышает рентабельность производства коробок передач // Время и деньги. 2007. URL: <http://www.e-vid.ru/index-m-192-p-63-article-19028.htm>

- увеличение производственной мощности предприятия [17];
- рост объемов реализации продукции благодаря улучшению потребительских характеристик продукта [18].

Если целью применения модели сорсингового маневра является достижение ранее указанных

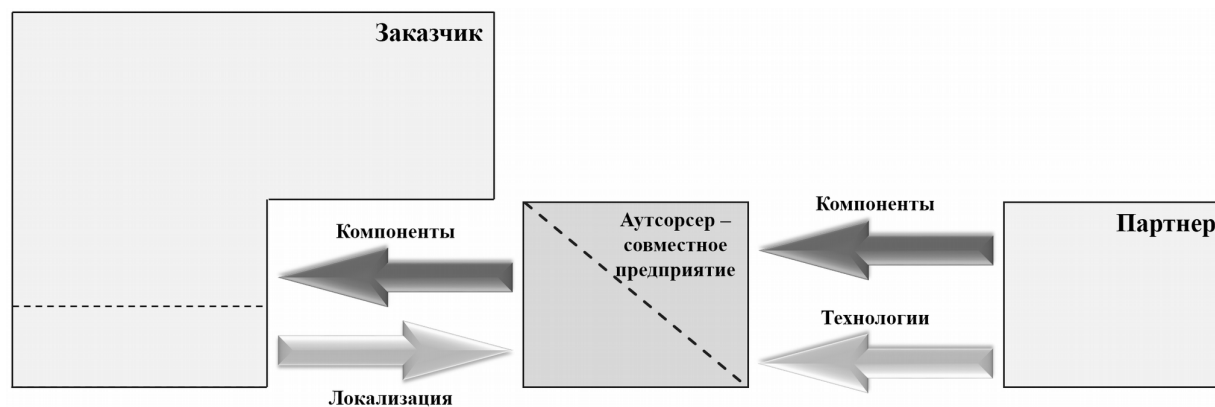
преимуществ, то предложенная в статье методика должна включать в себя показатели, которые могут рассматриваться как самостоятельные либо как составные части показателей «полная маржинальная прибыль продукта после применения модели сорсингового маневра» и «полная чистая прибыль продукта после применения модели сорсингового маневра».

Рисунок 1

Локализация компонентов продукции совместного предприятия

Figure 1

Localizing the joint-venture product components



Источник: авторская разработка

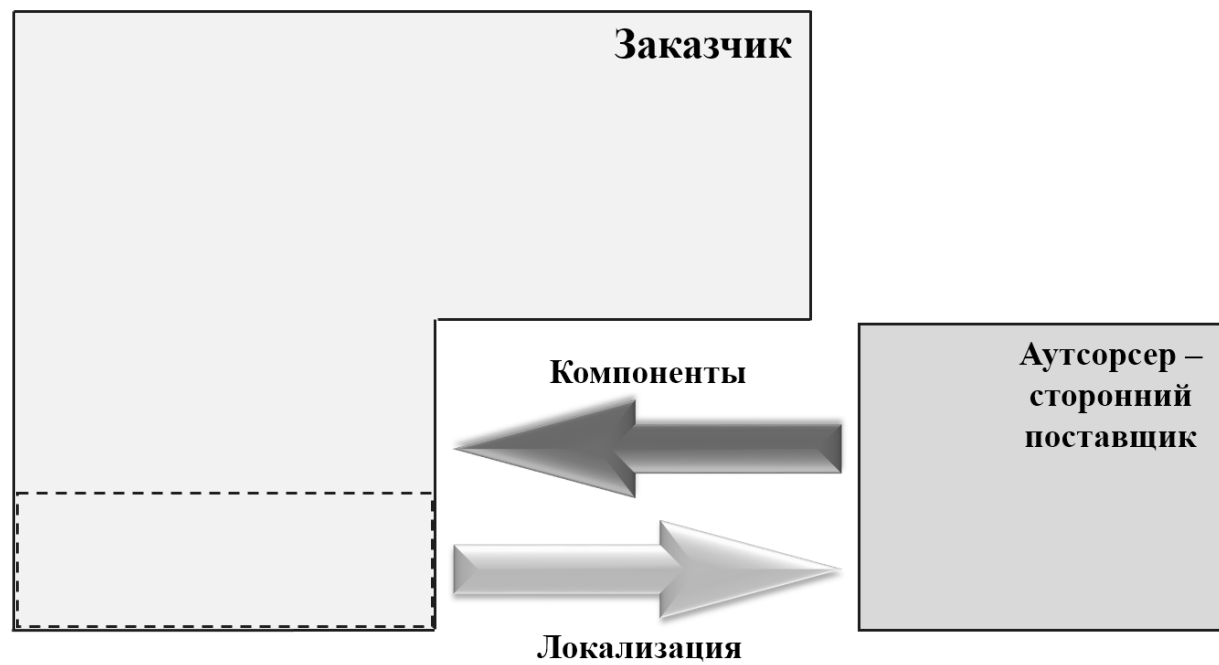
Source: Authoring

Рисунок 2

Локализация компонентов продукции стороннего поставщика

Figure 2

Localizing the third-party product components



Источник: авторская разработка

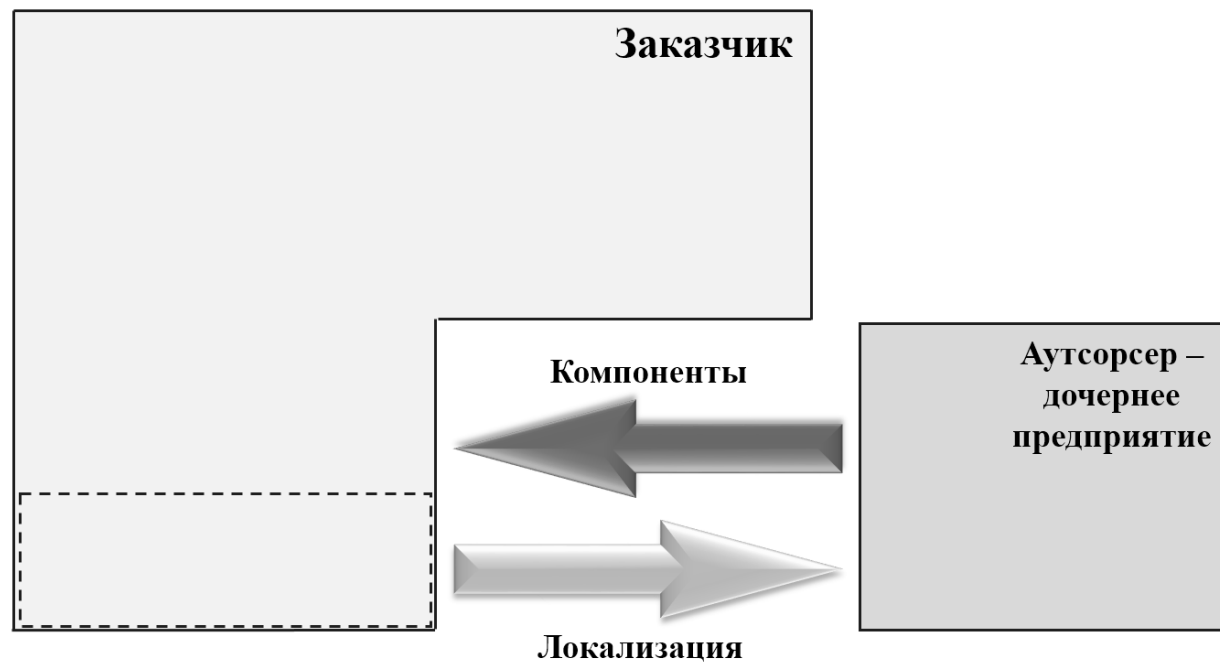
Source: Authoring

Рисунок 3

Локализация компонентов продукции дочернего предприятия

Figure 3

Localizing the product components of a subsidiary



Источник: авторская разработка

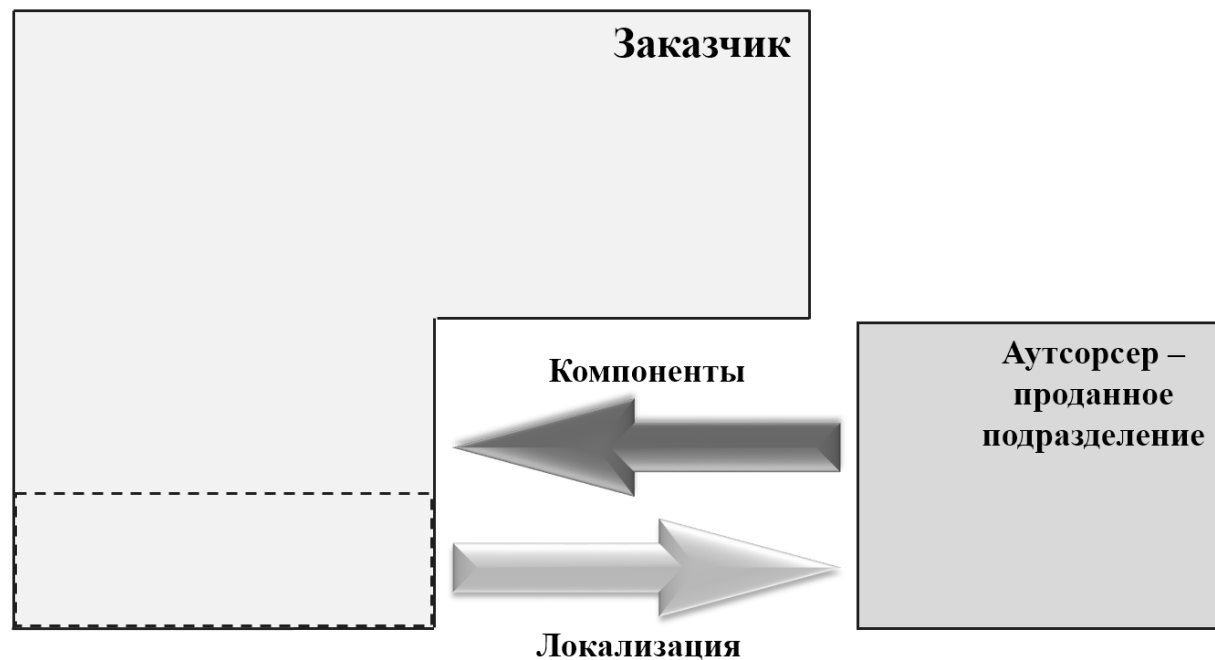
Source: Authoring

Рисунок 4

Локализация компонентов продукции проданного подразделения

Figure 4

Localizing the product components of a sold unit



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 5

Матрица аутсорсинга К. Витачека, М. Ледьярда и К. Манродта

Figure 5

Outsourcing matrix by K. Vitasek, M. Ledyard, and K. Manrodt



Источник: [9]

Source: [9]

Рисунок 6**Матрица аутсорсинга Р. Макивора, П. Хумфренса, Э. Уолла и А. Маккиттрика****Figure 6****Outsourcing matrix by R. McIvor, A. Wall, P. Humphreys, and A. McKittrick**

| | | Относительная возможность реализации | |
|---|---|--|---|
| | | Менее способный | Более способный |
| Важность процесса к конкурентному преимуществу | Решающее значение для успеха организации | <i>Q1</i> Инвестировать, чтобы реализовывать внутри или передать на сторону | <i>Q2</i> Реализовывать внутри и развивать |
| | Не решающее значение для успеха организации | <i>Q3</i> Передать на сторону | <i>Q4</i> Реализовывать внутри или передать на сторону |

Источник: [10]

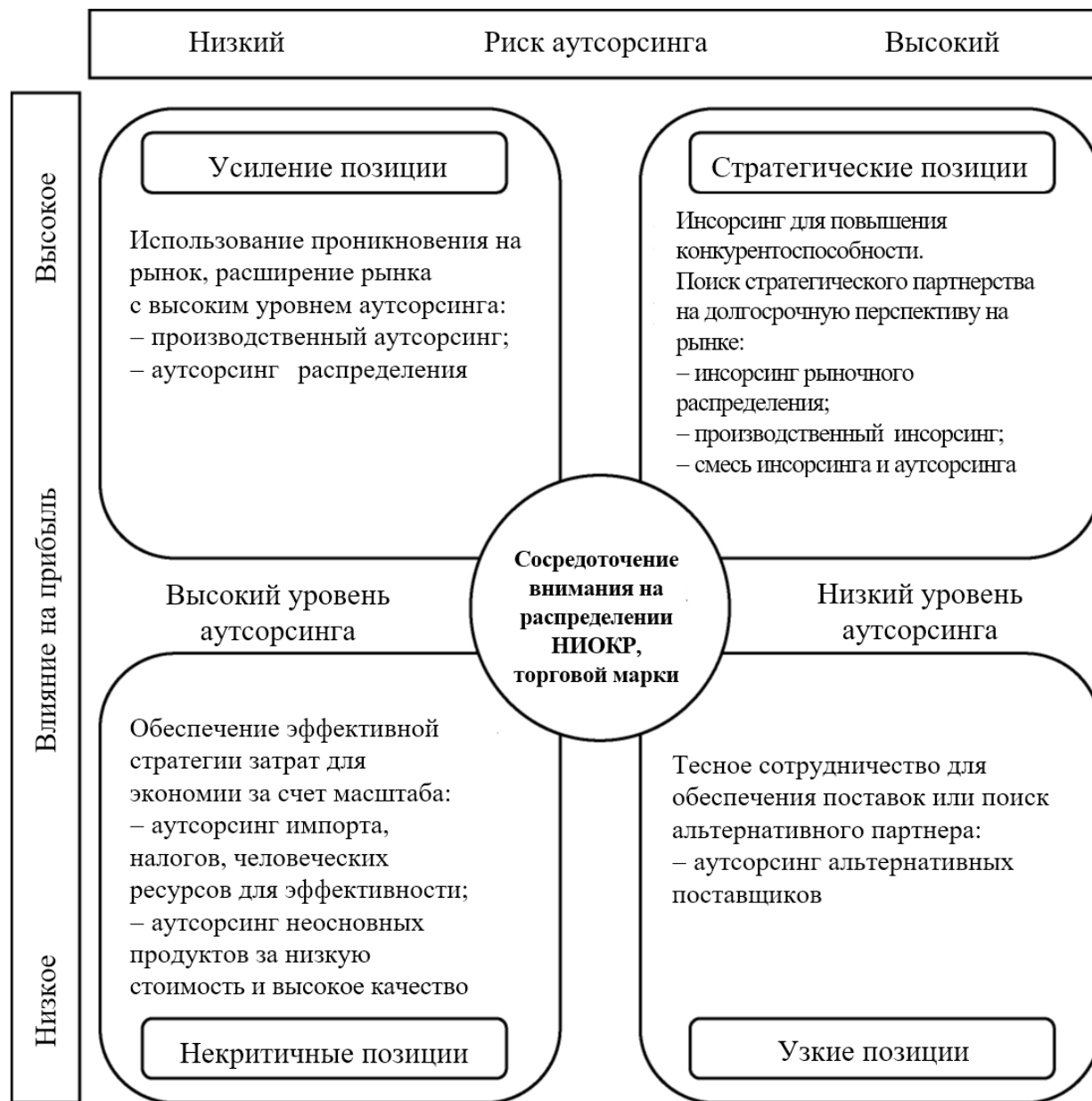
Source: [10]

Рисунок 7

Матрица аутсорсинга М. Кана, В. Ксяобо и П. Хонга

Figure 7

Outsourcing matrix by Mingu Kang, Xiaobo Wu, and Paul Hong



Источник: [11]

Source: [11]

Рисунок 8

Матрица аутсорсинга Н.К. Монсеевой, О.Н. Малютиной и И.А. Москвиной

Figure 8

Outsourcing matrix by N. Moiseeva, O. Malyutina, and I. Moskvinina

The diagram shows a matrix with the following structure:

| | | | | | |
|---|-----|---|---------|---------|---------|
| Стратегическая важность (количество ключевых факторов успеха, на которые влияет бизнес-процесс) | n | Средний | Низкий | Высокий | Высокий |
| | ... | Средний | Низкий | Низкий | Высокий |
| | 2 | Средний | Средний | Низкий | Высокий |
| | 1 | Средний | Средний | Низкий | Низкий |
| | | A | B | C | D |
| | | Уровень компетентности по бизнес-процессу | | | |

Источник: [12]

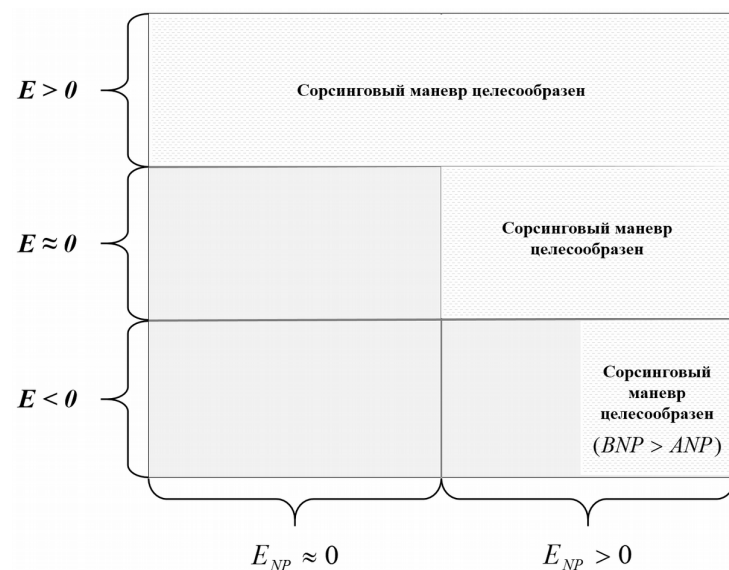
Source: [12]

Рисунок 9

Методика принятия решения о применении моделей сорсингового маневра

Figure 9

Method of decision making on the sourcing maneuver model application



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. *Комов Д.* Аутсорсинг на производстве // *Индустрия напитков*. 2012. № 4. С. 28–31. URL: http://megateks.net/wp-content/uploads/2015/10/outsourcing_n04-12_s4.pdf
2. *Лузин А.* Ключевые концепции современного менеджмента: Словарь управленческого революционера. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 192 с.
3. *Славин Б.* От краудсорсинга к ноосорсингу // *Открытые системы*. СУБД. 2012. № 1. С. 60. URL: <https://www.osp.ru/os/2012/01/13012255/>
4. *Аксенов Е., Альтишлер И.* Аутсорсинг: 10 заповедей и 21 инструмент. СПб.: Питер, 2009. 464 с.
5. *Бухлова И.Ю., Татарских Б.Я.* Формы и виды аутсорсинга в ремонтной деятельности предприятий машиностроения // *Вестник СамГУ*. 2014. № 2. С. 9–16. URL: http://vestnikoldsamgu.ssau.ru/articles/113_1.pdf
6. *Фархутдинов И.И.* Реструктуризация промышленных предприятий на основе сорсингового маневра // *Социально-экономические и технические системы: исследование, проектирование, оптимизация*. 2013. № 1. С. 77–84.
7. *Исавнин А.Г., Фархутдинов И.И.* Особенности применения производственного аутсорсинга на российском автомобилестроительном предприятии: монография. Saarbruecken. Germany. LAP LAMBERT Academic Publishing, 2013. 188 с.
8. *Farkhoutdinov I.I., Isavnin G.A.* Justification of Expediency of Application of Industrial Cosourcing at Industrial Enterprises. *International Business Management*, 2016, vol. 10, iss. 19, pp. 4580–4587. doi: 10.3923/ibm.2016.4580.4587
9. *Vitasek K., Ledyard M., Manrodt K.* Vested Outsourcing: Five Rules That Will Transform Outsourcing. Springer, 2016, 198 p.
10. *McIvor R., Wall A.P., Humphreys P.K., McKittrick A.* A Study of Performance Measurement in the Outsourcing Decision. *CIMA Publishing. Research Executive Summaries Series*, 2009, vol. 4, iss. 3, 120 p.
11. *Mingu Kang, Xiaobo Wu, Paul Hong.* Strategic Outsourcing Practices of Multi-National Corporations (MNCs) in China. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 2009, vol. 2, iss. 3, pp. 240–256. URL: http://www.academia.edu/9266736/Strategic_outsourcing_practices_of_multi-national_corporations_MNCs_in_China
12. *Моисеева Н.К., Малютина О.Н., Москвина И.А.* Аутсорсинг в развитии делового партнерства. М.: Финансы и статистика, 2010. 234 с.
13. *Гончарова Н.А.* Существующие модели оценки эффективности аутсорсинга на предприятии // *Проблемы социально-экономического развития Сибири*. 2011. № 4. С. 9–14.
14. *Котляров И.Д.* Принятие решения об использовании аутсорсинга на основе оценки его эффекта для предприятия // *Инновации*. 2010. № 9. С. 88–92. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prinyatie-resheniya-ob-ispolzovanii-autsorsinga-na-osnove-otsenki-ego-effekta-dlya-predpriyatiya-1>
15. *Clinton B.D., Del Vecchio S.C.* Cosourcing in Manufacturing. *Journal of Cost Management*, 2002, vol. 16, iss. 5, pp. 5–12.
16. *Рассказова-Николаева С.А.* «Директ-костинг». Правдивая себестоимость. М.: Книжный мир, 2009. 256 с.
17. *Стародубцева О.А., Стародубцева В.К.* Производственный аутсорсинг – эффективный инструмент повышения конкурентных преимуществ организации // *Бизнес. Образование. Право*. 2015. № 2. С. 137–142.

18. Альхасан А. Повышение конкурентоспособности продукции на предприятии // Молодой ученый. 2012. № 8. С. 69–75.

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

AN APPROACH TO DECISION MAKING ON THE SOURCING MANEUVER MODEL APPLICATION

Il'nur I. FARKHUTDINOV^{a,*}, Aleksei G. ISAVNIN^b^a Branch of Kazan (Volga Region) Federal University in Naberezhnye Chelny,
Naberezhnye Chelny, Republic of Tatarstan, Russian Federation
ilnour1986@inbox.ru^b Branch of Kazan (Volga Region) Federal University in Naberezhnye Chelny,
Naberezhnye Chelny, Republic of Tatarstan, Russian Federation
isavnin@mail.ru

* Corresponding author

Article history:

Received 27 February 2017

Received in revised form

21 March 2017

Accepted 15 May 2017

Available online 15 August 2017

JEL classification: D20, D74,
L23, L24, L60**Keywords:** expediency, model,
sourcing maneuver, marginal
profit, net profit, economic effect**Abstract****Subject** This article discusses the issues of improving the competitiveness of the industrial enterprise through the application of sourcing models.**Objectives** The article aims to develop a methodology of decision-making on how to adopt a sourcing maneuver model at the industrial enterprise.**Methods** Our proposed methodology is based on an analysis of changes in the marginal and net profit values of the output when applying the sourcing maneuver model.**Results** We offer our own developed method of decision making to use a sourcing maneuver model at the industrial enterprise.**Conclusions and Relevance** The methodology suggested is a good way to balance the manifested various-directional advantages of the sourcing maneuver model components and make a prudent management decision. The results of this work may be of interest to the managers of large industrial enterprises and may also be useful for further research in the field of sourcing.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2017

Please cite this article as: Farkhutdinov I.I., Isavnin A.G. An approach to decision making on the sourcing maneuver model application. *Regional Economics: Theory and Practice*, 2017, vol. 15, iss. 8, pp. 1402–1417.
<https://doi.org/10.24891/re.15.8.1402>**Acknowledgments**

We express our deep gratitude to Anatolii N. MAKAROV, Doctor of Economics, Professor, for detailed consideration of the manuscript and valuable comments and remarks.

References

1. Komov D. [Outsourcing in manufacturing]. *Industriya napitkov = Beverage Industry*, 2012, no. 4, pp. 28–31. URL: http://megateks.net/wp-content/uploads/2015/10/outourcing_n04-12_s4.pdf (In Russ.)
2. Luzin A. *Klyuchevye kontseptsii sovremennogo menedzhmenta: Slovar' upravlencheskogo revolyutsionera* [Key concepts of modern management: A dictionary of management revolutionary]. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2007, 192 p.
3. Slavin B. [From crowdsourcing to noosourcing]. *Otkrytye sistemy. SUBD = Open Systems. DBMS*, 2012, no. 1, pp. 60–62. URL: <https://www.osp.ru/os/2012/01/13012255/> (In Russ.)
4. Aksenov E., Al'tshuler I. *Autsorsing: 10 zapovedei i 21 instrument* [Outsourcing: Ten Rules and Twenty One Tools]. St. Petersburg, Piter Publ., 2009, 464 p.
5. Bukhlova I.Yu., Tatarskikh B.Ya. [Forms and types of outsourcing in the repair activity of enterprises of mechanical engineering]. *Vestnik SamGU = Vestnik of Samara State University*, 2014, no. 2, pp. 9–16. URL: http://vestnikoldsamgu.ssau.ru/articles/113_1.pdf (In Russ.)
6. Farkhutdinov I.I. [Restructuring of industrial enterprises based on sourcing maneuver]. *Sotsial'no-ekonomicheskie i tekhnicheskie sistemy: issledovanie, proektirovanie, optimizatsiya = Socio-Economic and Engineering Systems: Research, Design and Optimization*, 2013, no. 1, pp. 77–84. (In Russ.)

7. Isavnin A.G., Farkhutdinov I.I. *Osobennosti primeneniya proizvodstvennogo outsorsinga na rossiiskom avtomobilestroitel'nom predpriyatii: monografiya* [Features of the use of production outsourcing at the Russian Automotive Enterprise: a monograph]. Germany, Saarbrücken, LAP LAMBERT, 2013, 188 p.
8. Farkhoutdinov I.I., Isavnin G.A. Justification of Expediency of Application of Industrial Cosourcing at Industrial Enterprises. *International Business Management*, 2016, vol. 10, iss. 19, pp. 4580–4587. doi: 10.3923/ibm.2016.4580.4587
9. Vitasek K., Ledyard M., Manrodt K. *Vested Outsourcing: Five Rules That Will Transform Outsourcing*. Springer, 2016, 198 p.
10. McIvor R., Wall A.P., Humphreys P.K., McKittrick A. A Study of Performance Measurement in the Outsourcing Decision. *CIMA Publishing. Research Executive Summaries Series*, 2009, vol. 4, iss. 3, 120 p.
11. Mingu Kang, Xiaobo Wu, Paul Hong. Strategic Outsourcing Practices of Multi-National Corporations (MNCs) in China. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 2009, vol. 2, iss. 3, pp. 240–256. URL: http://www.academia.edu/9266736/Strategic_outsourcing_practices_of_multi-national_corporations_MNCs_in_China
12. Moiseeva N.K., Malyutina O.N., Moskvina I.A. *Autsorsing v razvitii delovogo partnerstva* [Outsourcing in business partnership development]. Moscow, Finansy i statistika Publ., 2010, 234 p.
13. Goncharova N.A. [Existing models of outsourcing efficiency estimation at an enterprise]. *Problemy sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Sibiri = Issues of Social-Economic Development of Siberia*, 2011, no. 4, pp. 9–14. (In Russ.)
14. Kotlyarov I.D. [Evaluation of effect of outsourcing for company]. *Innovatsii = Innovation*, 2010, no. 9, pp. 88–92. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prinyatie-resheniya-ob-ispolzovanii-outsorsinga-na-osnove-otsenki-ego-effekta-dlya-predpriyatiya-1> (In Russ.)
15. Clinton B.D., Del Vecchio S.C. Cosourcing in Manufacturing. *Journal of Cost Management*, 2002, vol. 16, iss. 5, pp. 5–12.
16. Rasskazova-Nikolaeva S.A. “Direkt-kosting”. *Pravdivaya sebestoimost'* [Direct-costing. The true cost]. Moscow, Knizhnyi mir Publ., 2009, 256 p.
17. Starodubtseva O.A., Starodubtseva V.K. [Manufacturing outsourcing is an effective tool for enhancing competitive advantages of organization]. *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Law*, 2015, no. 2, pp. 137–142. (In Russ.)
18. Al'khasan A. [Improving the competitiveness of products at the enterprise]. *Molodoi uchenyi = Young Scientist*, 2012, no. 8, pp. 69–75. (In Russ.)

Conflict-of-interest notification

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.