

Порядок формирования эффективной цепочки создания стоимости продукта

The procedure for the formation of effective value chain of products

Резкин Петр Егорович, кандидат экономических наук, заместитель декана финансово-экономического факультета Полоцкого государственного университета

Rezkin Petr, PhD in Economic sciences, Deputy Dean of the Faculty of Finance and Economics, Polotsk State University

e-mail: p.rezkin@tut.by

Аннотация

Статья посвящена современной концепции цепочек создания стоимости (ЦСС). Автором предложена блок-схема построения эффективной цепочки создания стоимости, основанная на анализе межотраслевых стоимостных цепочек, определении звеньев ЦСС, построении альтернативных цепочек и оценке их эффективности, что позволяет сформировать наиболее экономически выгодную ЦСС для хозяйствующего субъекта.

Ключевые слова: цепочка создания стоимости, эффективность, добавленная стоимость.

Abstract

The article is devoted to the modern concept of value chains (hereinafter – VC). The author proposes a block diagram of constructing an effective value chain based on the analysis of interindustry value chains, the determination of the links of the VC, the construction of alternative chains, and the evaluation of their effectiveness, which makes it possible to form the most economically advantageous VC for an economic entity.

Keywords: value chain, efficiency, added value.

Поступила в редакцию / Received: 28.09.2018

Web: <http://elibrary.miu.by/journals/item.eui/issue.2/article.3.html>

Идея ценностного или стоимостного подхода в менеджменте принадлежит профессору Гарвардской школы бизнеса М. Портеру, который еще в 1985 г. в своей монографии «Competitive advantage: creating and sustaining superior performance» (Porter, 1985) определил цепочку создания стоимости (англ. – *value chain*) как «теорию фирмы, которая рассматривает ее как совокупность дискретных, но связанных производственных функций, если определить эти функции как виды деятельности. Тогда описание цепочек создания стоимости будет сосредоточено на том, как эти виды деятельности создают стоимость и от чего зависят издержки каждого из них» [1, с. 74].

Обобщая исследования различных аспектов концепции цепочек создания стоимости (ЦСС), можно сделать следующее заключение: в рыночной среде актуализируется проблема формирования такой ЦСС продукта, которая, с одной стороны, позволила бы хозяйствующему субъекту повысить собственную экономическую эффективность, а с другой – не обременяла его выполнением не свойственных видов деятельности и не снижала эффекта специализации. Данный процесс осложняется необходимостью создания ЦСС, которая будет способна удовлетворить экономические интересы как внутренних (собственников, работников и др.), так и внешних ее участников (поставщиков, покупателей, государства и др.).

Построение эффективной цепочки создания стоимости – основа формирования долгосрочных конкурентных преимуществ любого хозяйствующего субъекта.

Научной основой формирования любой ЦСС для хозяйствующего субъекта является анализ межотраслевой стоимостной цепочки, которая включает взаимосвязанные виды экономической деятельности, начиная от входящей логистики (сырья, материалов и т.д.) и заканчивая готовой продукцией, доставленной конечному потребителю.

Преобразование любой действующей ЦСС всегда требует значительных финансовых вложений, поэтому важно с самого начала деятельности построить правильную, эффективно функционирующую стоимостную цепочку.

В этой связи автором предложена блок-схема построения эффективной ЦСС, представленная на рисунке.

Необходимость построения правильной ЦСС для предприятий различных отраслей обусловлена различными причинами:

– влиянием научно-технического прогресса и инноваций на конкурентоспособность и качество продукции;

– ростом масштабов конкуренции на внутреннем и внешних рынках сбыта продукции;

– интеграцией Республики Беларусь в мировое хозяйство, расширением процесса глобализации, который характеризуется свободным перемещением товаров и капитала, расширенным доступом зарубежных производителей на отечественный рынок;

– уменьшением времени действия конкурентных преимуществ при эффективном использовании новшеств и нововведений.

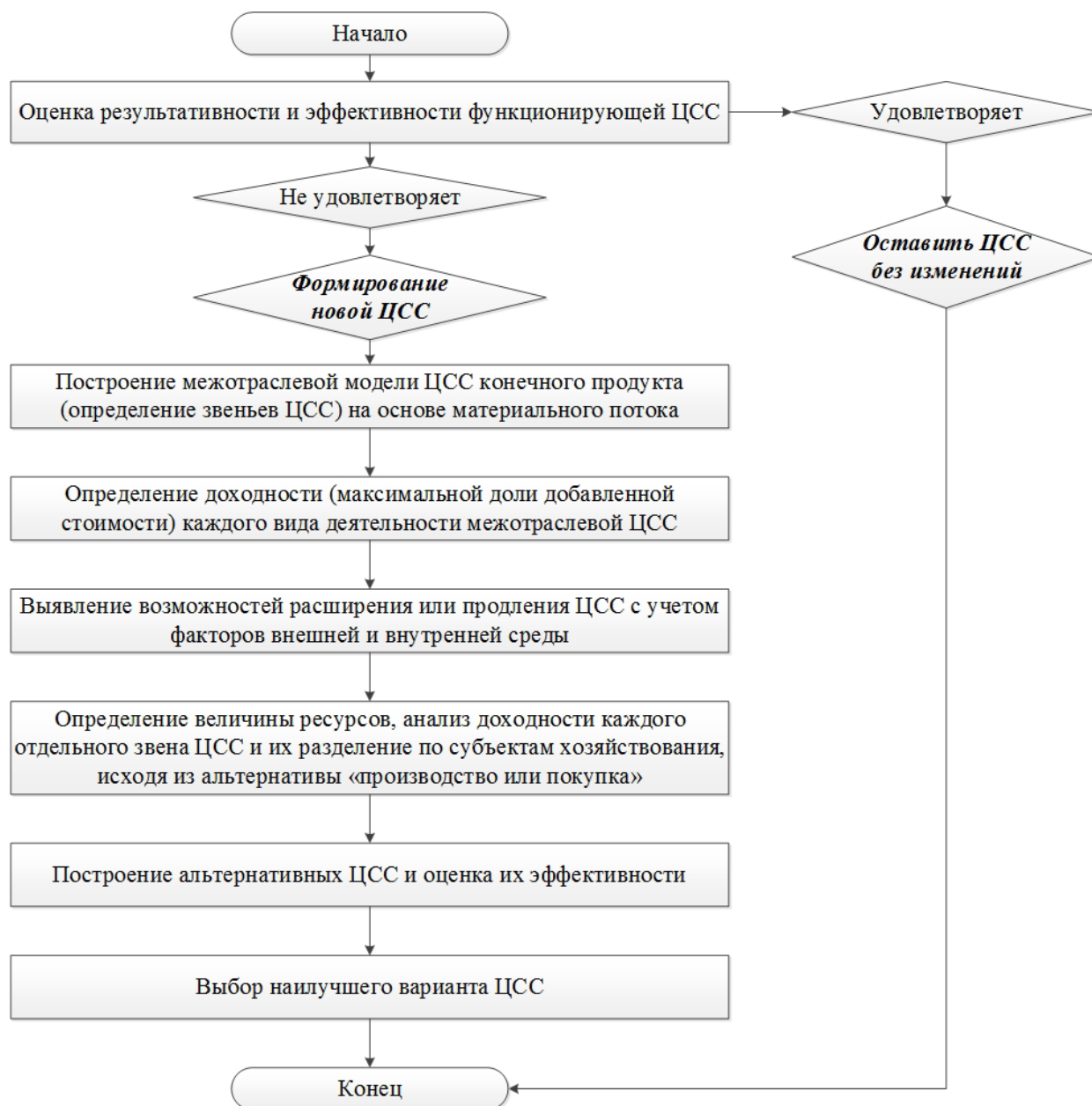


Рисунок – Блок-схема формирования эффективной ЦСС

Примечание: – процесс, – решение, – начало / конец действия.

Ключевыми целями построения эффективной ЦСС могут являться:

- повышение эффективности использования ресурсов в процессе производственной деятельности;
- расширение действующих и завоевание новых рынков сбыта продукции;
- расширение ассортимента произведенной продукции, повышение ее качества, создание новых продуктов и повышение качества уже выпускаемых;
- усиление конкурентной позиции хозяйствующего субъекта на рынке, повышение устойчивости и эффективности его деятельности, в том числе рост добавленной стоимости, оптимизация ее структуры.

Так, Д.Н. Ушаков определяет понятие «формировать» как «организовывать, составлять, создавать;

придавать чему-нибудь устойчивость, законченность, определенный тип» [2].

Формирование наиболее эффективной ЦСС – это процесс установления нескольких вариантов стоимостной цепочки хозяйствующего субъекта (отрасли), а также выбора из них наиболее подходящего с целью повышения эффективности деятельности хозяйствующего субъекта (отрасли).

Процесс формирования эффективной ЦСС представляет собой набор логически завершённых этапов. Первоначально проводится оценка результативности и эффективности действующей ЦСС, включая всесторонний анализ. Конечным результатом анализа является определение эффективности формирования добавленной стоимости, выявление резервов ее уве-

личения или возможности создания ее более оптимальной структуры. На данном этапе проводится всесторонний анализ выбранного объекта исследования, включая историческую и экономико-географическую справку, организационную структуру управления, организационно-правовую форму, масштабы деятельности, виды выпускаемой и новой планируемой к выпуску продукции, производственные и финансовые показатели, рынки сбыта продукции и т.д. [3, с. 276].

По итогам анализа принимается решение о необходимости построения новой либо перестроения действующей ЦСС согласно блок-схеме, представленной на рисунке 1.

Последовательность этапов была определена автором на основе индуктивного метода, переходя от общего к частному и наоборот.

Последующим этапом при формировании новой или перестроения действующей ЦСС является построение межотраслевой модели ЦСС конечного продукта на основе материального потока. Данный этап направлен на выявление основных видов деятельности (звеньев ЦСС), участвующих в процессе создания стоимости продукта для конечного потребителя. Теоретической и методологической основой построения межотраслевой ЦСС послужила работа В.В. Репина «Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация» [4], в которой автор отмечает, что «построение, анализ и реорганизация цепочек создания ценности могут рассматриваться как применение процессного подхода на уровне бизнеса в целом» [4, с. 43].

Итак, построение межотраслевой модели ЦСС конечного продукта на основе материального потока должно проходить последовательно, включая 6 этапов:

Этап 1. Определение конечного продукта, для которого строится ЦСС.

Этап 2. Формирование материального потока ЦСС, начиная от входящего сырья до произведенных продуктов на их основе.

Этап 3. Определение основных процессов ЦСС, участвующих в преобразовании материального потока.

Этап 4. Определение основных видов деятельности в ЦСС.

Этап 5. Установление хозяйствующих субъектов ЦСС, осуществляющих отдельные виды деятельности по созданию стоимости продукта.

Этап 6. Корректировка материального потока и процессов ЦСС в соответствии с установленным перечнем основных видов деятельности и хозяйствующих субъектов цепочки.

Таким образом, предполагаемые этапы межотраслевой модели ЦСС конечного продукта на основе материального потока основываются на следующих ключевых элементах:

– материальный поток ЦСС – «это движущая масса, в которой в качестве объектов выступают материальные ресурсы (сырье, материалы, полуфабрикаты и др.), предметы незавершенного производства, а также готовая продукция» [5, с. 73];

– основные процессы ЦСС – совокупность взаимосвязанных видов действий, которая с помощью определенных технологий преобразует исходный материал в полуфабрикат и готовый продукт;

– основные виды деятельности ЦСС – несколько объединенных основных процессов ЦСС. Результатом вида деятельности является продукт, имеющий рынок. При определении видов деятельности рекомендуется использовать Общегосударственный классификатор Республики Беларусь ОКРБ 005–2011 «Виды экономической деятельности» (ОКЭД) [6]. «Вид экономической деятельности определяется как процесс, когда материальные ресурсы, оборудование, труд, технология сочетаются таким образом, что это приводит к получению однородного набора продуктов (товаров или услуг). Экономическая деятельность характеризуется вложением ресурсов (то есть затратами на производство), производственным процессом и выпуском продуктов. Продукт, полученный в результате такой деятельности, может передаваться или продаваться другим единицам (в рамках коммерческих или некоммерческих операций), переводиться в запасы или использоваться производственными единицами для собственного конечного потребления» [6, с. 10];

– хозяйствующие субъекты ЦСС – предприятия и организации, осуществляющие отдельные виды деятельности по созданию стоимости продукта.

Также следует отметить мнение В.В. Репина, который утверждает, что «при разработке моделей ЦСС не стоит стремиться к максимально полному описанию материальных потоков. Необходимы лишь основные, системообразующие материальные потоки и процессы. Степень полноты и детализации должна быть такой, чтобы схема цепочки адекватно отражала реальный бизнес и могла использоваться для принятия решений по его реорганизации» [4, с. 48–49].

На третьем этапе формирования эффективной ЦСС проводится анализ доходности каждого вида межотраслевой цепочки. Данный этап направлен на выявление управляющего звена ЦСС – звена (вида деятельности) с максимальной добавленной стоимостью, то есть если всю добавленную стоимость, созданную в рамках ЦСС, взять за 100 %, то управляющее звено ЦСС – это звено (отдельный хозяйствующий субъект, вид деятельности), имеющее наибольший удельный вес.

Итак, управляющее звено ЦСС определяется на основе анализа структуры средней розничной цены продукта на локальном рынке, на котором хозяйствующий субъект реализует или планирует реализовывать свою продукцию. Такого рода анализ позволяет определить средние пропорции распределения добавленной стоимости и прибыли между участниками ЦСС продукта.

Определение управляющего звена ЦСС – ключевой этап в формировании эффективной ЦСС, поскольку именно данное звено способно задавать пропорции распределения добавленной стоимости между ее участниками, создавать конкурентные преимущества в рамках ЦСС, а также обеспечивать ее эффективность. В этом контексте высокая эффективность означает возможность хозяйствующего субъекта создавать добавленную стоимость, которая не будет перераспределена в пользу других участников цепочки. Следовательно, при формировании ЦСС продукта необходимо, в первую очередь, ориентироваться на самый доходный вид деятельности, концентрирующий наибольшую долю добавленной стоимости.

Методические основы определения доходности отдельных звеньев ЦСС на примере топливной и нефтехимической промышленности Республики Беларусь подробно раскрыты в работах автора «Применение концепции цепочек создания стоимости в отраслях топливной и нефтехимической промышленности Республики Беларусь» [7] и «Методика выявления наиболее продуктивных звеньев в цепочке создания стоимости топливной и нефтехимической промышленности» [8].

Четвертый этап направлен на выявление возможностей продления и (или) расширения ЦСС на основе анализа внешней и внутренней среды. Основная цель данного этапа – установление видов деятельности, которые хозяйствующий субъект может (не может) осуществлять самостоятельно.

Изменение цепочки создания стоимости путем ее продления – это процесс формирования взаимодействий, общих интересов, ресурсов между отделами хозяйствующего субъекта; отдельными звеньями ЦСС по технологической цепи, в целях развития связей по разработке, производству и формированию стоимости, а также реализации и доставке потребителю конечного продукта (ценности). Данный процесс может быть осуществлен посредством вертикальной интеграции, которая может протекать по направлению к поставщикам («назад») и (или) по направлению к потребителям продукта («вперед»). При этом хозяйствующий субъект может стремиться как к полной, так и частичной интеграции, в зависимости от его потенциальных возможностей [9, с. 74].

Изменение цепочки создания стоимости путем ее расширения – это процесс формирования взаимодействий, общих интересов и ресурсов между субъектами хозяйствования, которые косвенно участвуют в ЦСС – конкуренты, учебные заведения, маркетинговые агентства и др.

После определения видов деятельности, которые хозяйствующий субъект может осуществлять самостоятельно, выбираются варианты их осуществления:

- создание новых хозяйственных единиц внутри хозяйствующего субъекта (подразделений, предприятий и т. д.);
- поглощение (слияние) других хозяйствующих субъектов, имеющих необходимые компетенции.

На пятом этапе происходит определение величины ресурсов, анализ доходности каждого отдельного звена ЦСС и их разделение по субъектам хозяйствования, исходя из альтернативы «производство или покупка». Решение данного вопроса должно быть основано на детальном анализе внешней и внутренней среды хозяйствующего субъекта, углубленном анализе себестоимости продукта, маркетинговом анализе и др.

Решение о собственном производстве может быть принято в случае [10, с. 15]:

- незначительного объема продукции, когда никто из поставщиков не заинтересован в его продаже;
- снижения затрат;
- особых требований к качеству, обеспечить которое поставщики не в состоянии;
- отсутствия зависимости от одного источника поставок;
- получения преимуществ, отсутствия простоя оборудования и (или) рабочих;

- высокой конкурентоспособности, под воздействием политических и социальных факторов, окружающей среды и др.

Причинами принятия решения хозяйствующими субъектами о покупке могут быть [10, с. 16–17]:

- желание сосредоточиться на основных видах деятельности;
- необходимость повышения качества обслуживания;
- хозяйствующему субъекту не хватает административного и (или) технического опыта для производства нужных изделий, полуфабрикатов;
- острая потребность в снижении затрат;
- трудно определить истинные долгосрочные расходы, связанные с решением о производстве и др.

Помимо вышеперечисленных вариантов, еще возможен отказ от отдельных видов деятельности путем передачи их в аутсорсинг независимым сторонним организациям, что стратегически оправдано в случаях, если [11, с. 198]:

- независимые партнеры выполняют их лучше и дешевле;
- данный вид деятельности не является конкурентно значимым и его исключение не угрожает ключевой деятельности и возможностям хозяйствующего субъекта;
- это снижает риск, связанный с изменением технологии и (или) покупательских предпочтений;
- это вызывает организационную гибкость и оперативность принятия решений.

На шестом этапе производится построение альтернативных ЦСС и оценка их эффективности. Данный этап нацелен на группировку всех выявленных в ходе предыдущих этапов видов деятельности, которые хозяйствующему субъекту целесообразно осуществлять самостоятельно. При этом должно соблюдаться основополагающее условие – вид деятельности, концентрирующий наибольшую добавленную стоимость, должен входить в состав каждого альтернативного варианта ЦСС.

Далее аналогично первому этапу производится оценка результативности и эффективности каждого альтернативного варианта ЦСС.

Для этих целей автором сформирована система показателей для оценки эффективности функционирования отдельных звеньев ЦСС, представленных в таблице, по направлениям: 1) показатели структуры добавленной стоимости; 2) показатели динамики добавленной стоимости; 3) показатели эффективности использования ресурсов. Апробация данной методики была проведена автором ранее на примере топливной и нефтехимической промышленности [7, с. 85].

На заключительном этапе происходит выбор наиболее эффективного варианта ЦСС на основе фактических значений оценочных показателей [12, с. 134].

Таким образом, по итогам проведенных мероприятий формируется максимально эффективная ЦСС продукта, способная создать конкурентные преимущества для хозяйствующего субъекта, отрасли, экономики в целом.

Таблица – Система показателей для оценки эффективности функционирования отдельных звеньев ЦСС

Показатель	Форма расчета
1. Показатели структуры добавленной стоимости	
1.1. Удельный вес заработной платы (доходов работников) в общей сумме добавленной стоимости, %	$y_{дс}^{зп} = \frac{ЗП}{ДС}$
1.2. Удельный вес амортизационных отчислений в общей сумме добавленной стоимости, %	$y_{дс}^{АО} = \frac{АО}{ДС}$
1.3. Удельный вес прибыли от реализации в общей сумме добавленной стоимости, %	$y_{дс}^{пр} = \frac{П_{реал}}{ДС}$
1.4. Удельный вес доходов собственников в общей сумме добавленной стоимости, %	$y_{дс}^{доС} = \frac{ДоС}{ДС}$
1.5. Удельный вес доходов государства в общей сумме добавленной стоимости, %	$y_{дс}^{дг} = \frac{ДГ}{ДС}$
2. Показатели динамики добавленной стоимости	
2.1. Темп прироста добавленной стоимости, %	$ТП_{дс} = \frac{ДС_1}{ДС_0} \times 100\% - 100\%$
2.2. Темп прироста заработной платы (доходов работников), %	$ТП_{зп} = \frac{ЗП_1}{ЗП_0} \times 100\% - 100\%$
2.3. Темп прироста доходов собственников, %	$ТП_{доС} = \frac{ДоС_1}{ДоС_0} \times 100\% - 100\%$
2.4. Темп прироста амортизационных отчислений, %	$ТП_{АО} = \frac{АО_1}{АО_0} \times 100\% - 100\%$
2.5. Темп прироста прибыли от реализации, %	$ТП_{пр} = \frac{ПР_1}{ПР_0} \times 100\% - 100\%$
2.6. Темп прироста доходов государства, %	$ТП_{дг} = \frac{ДГ_1}{ДГ_0} \times 100\% - 100\%$
3. Показатели эффективности использования ресурсов	
3.1. Добавленная стоимость на 1 рубль материальных затрат, руб. / руб.	$ДС_{1\text{руб.}}^{МЗ} = \frac{ДС}{МЗ}$
3.2. Добавленная стоимость на 1 рубль выручки от реализации, руб. / руб.	$ДС_{1\text{руб.}}^В = \frac{ДС}{В}$
3.3. Добавленная стоимость на 1 рубль прибыли от реализации, руб. / руб.	$ДС_{1\text{руб.}}^{МЗ} = \frac{ДС}{ПР}$
3.4. Добавленная стоимость на 1 рубль основных средств, руб. / руб.	$ДС_{1\text{руб.}}^{МЗ} = \frac{ДС}{ОС}$
3.5. Добавленная стоимость на 1 работника, руб. / чел.	$ДС_{1\text{руб.}}^{МЗ} = \frac{ДС}{Ч}$
3.6. Коэффициент соотношения темпов роста производительности труда и заработной платы	$K_{зп}^{пт} = \frac{ТР_{пт}}{ТР_{зп}}$ $ТП_{зп} = \frac{ЗП_1}{ЗП_0} \times 100\%$ $ТП_{пт} = \frac{ПТ_1}{ПТ_0} \times 100\%$
3.7. Прирост добавленной стоимости на 1 рубль инвестиционных затрат, руб. / руб.	$\Delta ДС_{1\text{руб.}}^{инв} = \frac{\Delta ДС}{инв}$
3.8. Прирост добавленной стоимости на 1 рубль инновационных затрат, руб. / руб.	$\Delta ДС_{1\text{руб.}}^{инн} = \frac{\Delta ДС}{инн}$
<p><i>Примечание.</i> $_{0,1}$ – базисный и отчетный период соответственно; ЗП – заработная плата; ДС – добавленная стоимость; АО – амортизационные отчисления; ПР – прибыль от реализации; ДоС – доходы собственников; ДГ – доходы государства; МЗ – материальные затраты; В – выручка от реализации; ОС – среднегодовая стоимость основных средств; Ч – среднесписочная численность работников; ПТ – производительность труда; $\Delta ДС$ – абсолютный прирост добавленной стоимости; ИНВ – инвестиционные затраты; ИНН – инновационные затраты</p>	

Важным моментом при построении ЦСС является выявление возможности расширения и (или) продления стоимостной цепочки на основе анализа внешней и внутренней среды.

Изменение цепочки создания стоимости путем ее продления представляет собой процесс формирования взаимодействий, общих интересов, ресурсов между отделами хозяйствующего субъекта; отдельными звеньями ЦСС по технологической цепи, в целях развития связей по разработке, производству и формированию стоимости, а также реализации и доставке потребителю конечного продукта (ценности).

Развитие ЦСС – это процесс формирования взаимодействий, общих интересов и ресурсов между субъектами хозяйствования, которые косвенно участвуют в ЦСС – конкуренты, учебные заведения, маркетинговые агентства и др.

Только учитывая все возможные варианты развития, можно построить наиболее широкий спектр альтернативных цепочек стоимости, в целях дальнейшего их анализа и выбора наиболее эффективной.

Предложенная автором блок-схема построения ЦСС, основанная на анализе межотраслевых стоимостных цепочек, определении звеньев ЦСС, построении альтернативных цепочек и оценке их эффективности позволит сформировать наиболее экономически выгодную ЦСС для хозяйствующего субъекта. На основании данной блок-схемы формирования эффективной ЦСС могут быть разработаны стратегии интеграции цепочек создания стоимости.

Литература / References

- [1] Портер, М.Э. Конкуренция: пер. с англ. / М.Э. Портер. – М. : Вильямс, 2006. – 608 с.
Porter, M.Eh. Konkurenciya: per. s angl. / M.Eh. Porter. – М. : Vil'yams, 2006. – 608 p.
- [2] Формировать [Электронный ресурс] / Толковый словарь Ушакова. – Режим доступа: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ushakov/1077906>. – Дата доступа: 16.09.2018.
Formirovat' [Electronic resource] / Tolkovyy slovar' Ushakova. – Mode of access: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ushakov/1077906>. – Date of access: 16.09.2018.
- [3] Ермакова, Ж.А. Технологическая модернизация промышленности России: стратегия и организационно-экономические факторы (региональный аспект) / Ж.А. Ермакова. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2007. – 360 с.
Ermakova, Zh.A. Tekhnologicheskaya modernizatsiya promyshlennosti Rossii: strategiya i organizatsionno-ekonomicheskie faktory (regional'nyj aspekt) / Zh.A. Ermakova. – Ekaterinburg: Institut ekonomiki UrO RaN, 2007. – 360 p.
- [4] Репин, В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление / В.В. Репин. – 2-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 512 с.
Repin, V. V. Biznes-processy. Modelirovanie, vnedrenie, upravlenie / V.V. Repin. – 2-e izd. – М.: Mann, Ivanov i Ferber, 2014. – 512 p.
- [5] Ротер, М. Учитесь видеть бизнес-процессы. Практика построения карт потоков создания ценности: пер. с англ. / М. Ротер, Дж. Шук. – М. : Альпина Бизнес Букс : CBSD, Центр развития деловых навыков, 2005. – 144 с.
Roter, M. Uchites' videt' biznes-processy. Praktika postroeniya kart potokov sozdaniya cennosti: per. s angl. / M. Roter, Dzh. Shuk. – М. : Al'pina Biznes Buks : CBSD, Centr razvitiya delovyh navykov, 2005. – 144 p.
- [6] Общегосударственный классификатор Республики Беларусь. Виды экономической деятельности: ОКРБ 005-2011. – Минск: Госстандарт, 2011. – 370 с.
Obshchegosudarstvennyj klassifikator Respubliki Belarus'. Vidy ekonomicheskoy deyatel'nosti: OKRB 005-2011. – Minsk : Gosstandart, 2011. – 370 p.
- [7] Резкин, П.Е. Применение концепции цепочек создания стоимости в отраслях топливной и нефтехимической промышленности Республики Беларусь / П.Е. Резкин // Проблемы упр. Сер. А и В. – 2016. – № 4 (61). – С. 80–86.
Rezkin, P.E. Primenenie koncepcii cepochek sozdaniya stoimosti v otraslyah toplivnoj i neftekhimicheskoy promyshlennosti Respubliki Belarus' / P.E. Rezkin // Problemy upr. Ser. A i V. – 2016. – № 4 (61). – P. 80–86.
- [8] Резкин, П.Е. Методика выявления наиболее продуктивных звеньев в цепочке создания стоимости топливной и нефтехимической промышленности / П.Е. Резкин // Вестн. Полоц. гос. ун-та. Сер. Д. Экон. и юрид. науки. – 2018. – № 6. – С. 43–47.
Rezkin, P.E. Metodika vyyavleniya naibolee produktivnyh zven'ev v cepochke sozdaniya stoimosti toplivnoj i neftekhimicheskoy promyshlennosti / P.E. Rezkin // Vestn. Poloc. gos. un-ta. Ser. D. Ekon. i yurid. nauki. – 2018. – № 6. – P. 43–47.
- [9] Резкин, П.Е. Алгоритм формирования эффективной цепочки создания стоимости продукта / П.Е. Резкин // Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы: сб. тр. IX Междунар. науч.-практ. конф., Пинск, 4 апр. 2016 г. / Полес. гос. ун-т ; редкол.: К. К. Шебеко [и др.]. – Пинск, 2016. – С. 73–75.
Rezkin, P. E. Algoritm formirovaniya effektivnoj cepochki sozdaniya stoimosti produkta / P.E. Rezkin // Ustojchivoe razvitie ekonomiki: sostoyanie, problemy, perspektivy : sb. tr. IX Mezhdunar. nauch.-prakt. konf., Pinsk, 4 apr. 2016 g. / Poles. gos. un-t ; redkol.: K. K. Shebeko [i dr.]. – Pinsk, 2016. – P. 73–75.
- [10] Аникин, Б.А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: учеб. пособие / Б.А. Аникин. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 186 с.
Anikin, B. A. Outsorsing: sozdanie vysokoeffektivnyh i konkurentosposobnyh organizacij : ucheb. posobie / B.A. Anikin. – М. : INFRA-M, 2003. – 186 p.

- [11] Томпсон-мл., А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. / А.А. Томпсон-мл., А.Дж. Стрикленд III. – 12-е изд. – М. : «Вильямс», 2006. – 928 с.
- Tompson-ml., A. A. Strategicheskij menedzhment. Konceptii i situacii dlya analiza : per. s angl. / A.A. Tompson-ml., A.Dzh. Striklend III. – 12-e izd. – M. : «Vil'yams», 2006. – 928 p.
- [12] Резкин, П.Е. Влияние импорта и экспорта минеральных ресурсов и продуктов их переработки на макроэкономическую динамику / П.Е. Резкин // Вестн. Полоц. гос. ун-та. Сер. Д. Экон. и юр. науки. – 2014. – № 14. – С. 134–140.
- Rezkin, P.E. Vliyanie importa i eksporta mineral'nyh resursov i produktov ih pererabotki na makroekonomicheskuyu dinamiku / P.E. Rezkin // Vestn. Poloc. gos. un-ta. Ser. D. Ekon. i yur. nauki. – 2014. – № 14. – P. 134–140.