

**МОДЕЛИ КОМПЛЕКСНОГО АУТСОРСИНГА  
В ТЕКСТИЛЬНОМ КЛАСТЕРЕ  
В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ**

**THE MODELS OF COMPLEX OUTSOURCING  
IN THE TEXTILE CLUSTER  
UNDER CONDITIONS OF DIGITALIZATION**

*М.А. БУШУЕВА, Н.Н. МАСЮК, З.В. БРАГИНА, В.В. СИЛЬЧЕНКО*

*M.A. BUSHUEVA, N.N. MASYUK, Z.V. BRAGINA, V.V. SILCHENKO*

**(Ивановский филиал Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова,  
Владивостокский государственный университет экономики и сервиса,  
Костромской государственный университет,  
Ивановский государственный политехнический университет)**

**(Ivanovo branch of Russian University of Economics named after G.V. Plekhanov,  
Vladivostok State University of Economics and Service,  
Kostroma State University,  
Ivanovo State Polytechnical University)**

E-mail: bush.mar@yandex.ru, masyukn@gmail.com, bragzv@yandex.ru, cilchenko-v@mail.ru

*В условиях экономической глобализации успех любой организации во многом зависит от степени использования современных цифровых технологий, а также от ее адаптивности в части своевременной трансформации своей бизнес-модели. Следует также отметить, что организации больше не могут достигать конкурентного преимущества в процессе производства или доставки товаров из-за быстрых изменений, происходящих в области технологий и производства товаров, если они действуют в одиночку. Поэтому организации должны развивать только свои основные компетенции и передавать неосновные бизнес-процессы другим организациям, используя последние достижения цифровизации. Предлагаемая статья рассматривает проблему оказания комплексных аутсорсинговых услуг в текстильном кластере. В статье представлены две различные организационные модели аутсорсинговых предприятий: модель оказания аутсорсинговых услуг и модель потребления аутсорсинговых услуг.*

*In the context of economic globalization, the success of any organization largely depends on the degree of use of modern digital technologies, as well as on its adaptability in terms of timely transformation of its business model. It should also be noted that organizations can no longer achieve a competitive advantage in the production or delivery of goods due to the rapid changes in technology and in the production of goods if they act alone. Therefore, organizations should develop only their core competencies and transfer non-core business processes to other organizations, using the latest advances in digitalization. This article discusses the problem of providing comprehensive outsourcing services in the textile cluster. The article presents two different organizational models of outsourcing enterprises: a model for the provision of outsourcing services and a model for the consumption of outsourcing services.*

**Ключевые слова:** текстильный кластер, комплексный аутсорсинг, цифровизация, аутсорсинговые услуги, кластерно-сетевые структуры.

**Keywords:** textile cluster, integrated outsourcing, digitalization, outsourcing services, cluster-network structures.

Исследуя современные условия развития рыночной экономики в России, можно отметить, что сейчас очень важно быстро реагировать на изменения рынка и в соответствии с ними принимать качественные стратегические решения. Результатами грамотных стратегических решений будет продуктивное и долгосрочное сотрудничество с партнерами по интегрированным образованиям, в первую очередь, по кластерам, прообразами которых явились ассоциативные холдинги [17]. Сложность принятия таких решений в последние годы усугубилась под влиянием повышенного конкурентного давления, ускорения технологических изменений и распространения знаний между различными организациями и географическими рынками. В условиях растущего конкурентного давления и прогрессирующей глобализации фирмы вынуждены сокращать свои расходы и создавать новые возможности за счет оптимизированного использования внутренних и внешних ресурсов. Одной из таких возможностей является аутсорсинг, который предполагает передачу непрофильных функций внешнему партнеру – исполнителю (аутсорсеру). По определению, приведенному в своде лучших практик аутсорсинга IAOP OPBoK (Outsourcing Professional Body of Knowledge): "Аутсорсинг является долгосрочным, ориентированным на результат сотрудничеством с внешним поставщиком услуг. Важно отметить следующее: (а) приобретаемые услуги могут представлять результат либо отдельного или нескольких видов деятельности, либо сквозного бизнес-процесса, (б) на аутсорсинг передаются только вспомогательные процессы, не составляющие ключевых конкурентных преимуществ организации, (в) получаемое по аутсорсингу, как правило, ранее постоянно производилось самой организацией для собственных нужд" (Аутсорсинг в России: реальное значение и перспективы развития [Электронный ре-

сурс]. URL: [http://www.chief-time.ru/people/detail.php?ELEMENT\\_ID=2757](http://www.chief-time.ru/people/detail.php?ELEMENT_ID=2757) (дата обращения 03.03.2019).

Если обратиться к бизнес-модели текстильного кластера, подробно описанной нами в работе [4] и представленной на рис. 1, то можно утверждать, что первыми к моделям аутсорсинга обращаются обеспечивающие фирмы.

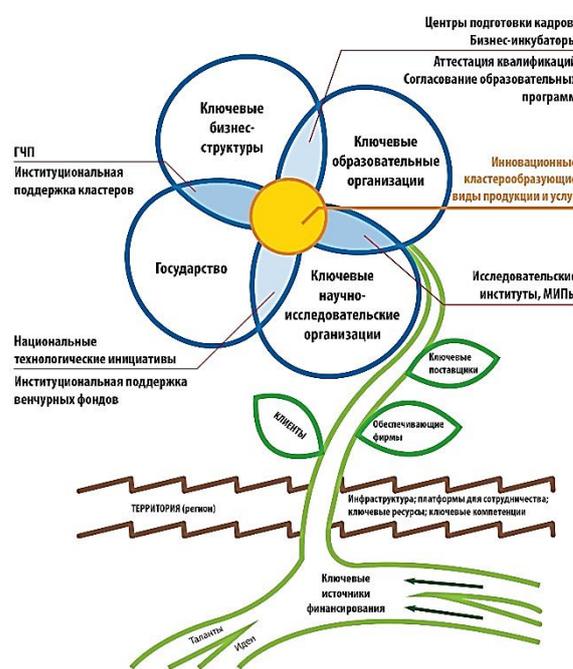


Рис. 1

Влияние аутсорсинга на деятельность предприятий рассматривали в своих работах ряд российских экономистов [1], [5], [8], [14]. Традиционно различают ИТ-аутсорсинг (Information Technology Outsourcing-ИТО) и аутсорсинг бизнес-процессов (Business process outsourcing-ВПО). При этом большинство авторов отмечают, что важную роль играет возможность сотрудничества с одним партнером по нескольким направлениям – бухгалтерскому учету, маркетингу, ИТ-сервису, логистике и т.д., то есть заключение контракта на комплекс услуг [7], [12], [19].

В ряде работ подчеркивается, что аутсорсинг является неотъемлемой частью кластерно-сетевых отношений [6], в которых экономические агенты при заключении контрактов часто идут на взаимные уступки, заключая локальный компромисс во имя сохранения партнерских отношений в долгосрочной перспективе [3], [6].

По нашему мнению, клиенты и в дальнейшем будут искать поставщиков, которые предлагают этот расширенный комплексный сервис [7]. Компании, которые не в состоянии охватить цифровой бизнес, потеряют свое конкурентное преимущество [10], [13]. Растет степень интеграции цифровых технологий в реализацию основного продукта. Многие сервисы трудно представить без услуг IT-аутсорсинга. Однако следует помнить, что ни одна компания не может позволить себе передать свою основную деятельность на аутсорсинг, которая предоставляет возможности для получения прибыли.

За первые несколько лет существования аутсорсинга в России спрос на такого рода услуги, несомненно, увеличивался, но в большинстве своем это происходило благодаря западным корпорациям, которые имели свои дочерние компании в нашей стране. Причинами того, что Россия находится в стороне от общемировой тенденции, могут быть нехватка опыта и информации. Также существуют ограничивающие факторы, такие как модели ведения бизнеса, отсутствие долгосрочных контрактов и профессиональных кадров. Огромное влияние оказывает и общая экономическая ситуация в стране.

Некоторые ученые отмечают, что российские бизнесмены часто смешивают понятие аутсорсинга и аутстаффинга [2], а также ожидают значительного снижения издержек, в то время как зарубежные компании делают ставку на повышение производительности основных бизнес-процессов и рассматривают аутсорсинг как инструмент совершенствования стратегии [17], [18].

Очевидно, что глобальными лидерами по уровню развития индустрии услуг и использованию аутсорсинга являются страны с наиболее развитыми конкурентными экономикой: Великобритания, США, страны Западной Европы. При этом современный меж-

дународный рынок характеризуется растущей конкуренцией развивающихся стран, стремящихся стать глобальными/региональными лидерами в сфере предоставления услуг аутсорсинга. В первую очередь, это страны Латинской Америки (Бразилия, Аргентина, Чили) и Юго-Восточной Азии (Индонезия, Малайзия, Индия и Китай). К примеру, в Китае начата подготовка и сертификация профессиональных кадров аутсорсинга при активной государственной поддержке по программам IAOP COP (Certified Outsourcing Professional), уже сейчас по разным источникам число таких сертифицированных профессионалов аутсорсинга насчитывает от 1 млн. до 1,5 млн. человек [20].

Несмотря на то, что Россия в развитии аутсорсинга полагается на опыт развитых европейских стран и США, аутсорсинг до сих пор не получил широкого распространения, хотя его позиции год от года укрепляются, чему в немалой степени способствует развитие цифровизации [9], [15]. Цифровые технологии, по большому счету, не направлены на то, чтобы заменить текущие функции. Они помогают оптимизировать бизнес-процессы, поскольку сегодня мир требует максимально быстрой реакции и адаптивности. И одна из функций цифровизации – это как раз переход к сверхгибкости и сверхреактивности [11]. Цифровые технологии помогают обеспечивать ускорение текущих процессов. "Цифра" устраняет ненужную потерю времени и поддерживает согласованность данных.

*Организационная модель предприятия, оказывающего аутсорсинговые услуги*

На основании проектного подхода можно сформировать организационную модель комплексного аутсорсинга предприятия, оказывающего аутсорсинговые услуги (рис. 2). Такая организационная модель представлена для основных видов деятельности аутсорсинговой компании, которые объединены в департаменты: финансовых услуг; юридических услуг; бухгалтерских услуг; IT-услуг; логистических услуг и других.

Эта модель показывает, что при заказе на комплексный аутсорсинг бизнес-процессов, исходя из целей и задач клиента, формируются цели и задачи аутсорсингового проек-

та. После этого руководство аутсорсинговой компании формирует приказ о создании проектной группы, который содержит бизнес-процессы, переданные на аутсорсинг. На

основании данного приказа из различных департаментов выделяются соответствующие специалисты для выполнения проекта.

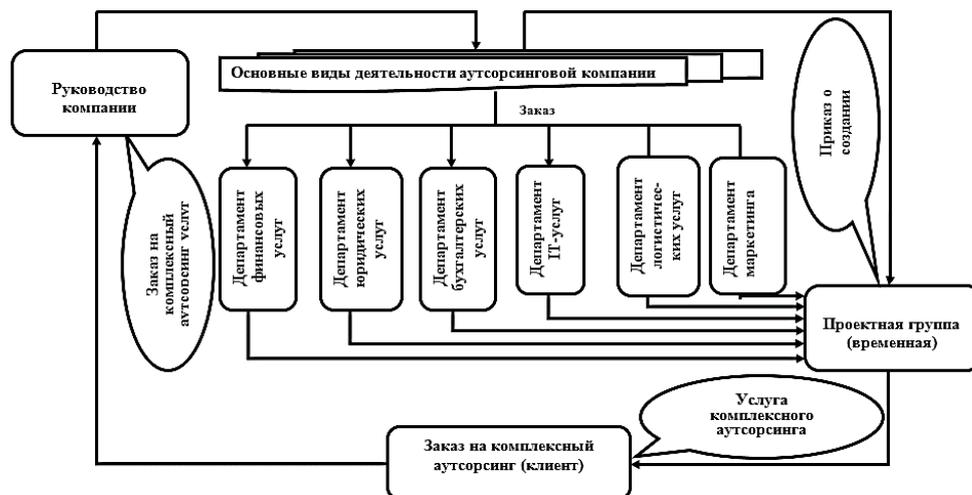


Рис. 2

Проектная группа выполняет заказ на комплексный аутсорсинг. После завершения этого процесса клиент получает квалифицированную услугу по оказанию комплексного аутсорсинга, и, если результат его устраивает, то он может пролонгировать контракт.

Для того, чтобы организационная модель выглядела нагляднее, можно привести пример. Компания обращается с заказом на оказание аутсорсинга бухгалтерских, юридических и маркетинговых услуг. Заказ поступает руководству аутсорсинговой компании. Исходя из условий заказа, формируется приказ о создании проектной группы, в которую включаются специалисты из департамента бухгалтерских услуг, департамента юридических услуг и департамента логистических услуг. Предположим, что по объему заказа потребуется по одному специалисту из каждого департамента. Назначается руководитель проектной группы, который отслеживает качество выполняемых аутсорсинговых услуг и сроки. Помимо этого руководитель может сотрудничать с компанией-заказчиком и уточнять условия заказа, также он консультирует заказчика по возникающим вопросам и отчитывается о результатах проведенной аутсорсинговой работы. После того, как сформированная проект-

ная группа выполнила заказ, и он был принят компанией-заказчиком, проект считается выполненным. Если заказчик пролонгировал контракт с аутсорсинговой компанией на эту же услугу, то проектная группа остается, если заказчику больше не потребуются аутсорсинговые услуги, то проектная группа расформировывается.

Исходя из количества департаментов и специалистов, в аутсорсинговой компании может быть сформировано несколько проектных групп для каждого из заказов. Описанная организационная модель предприятия, оказывающего аутсорсинговые услуги, может изменяться, в зависимости от основных видов деятельности компании.

Можно также привести другой интересный пример предприятия Polly, (Санкт-Петербург), которое оказывает услугу "аутсорсинг текстиля для гостиниц" (Аутсорсинг гостиничного текстиля от Polly. URL: <http://prohotel.ru/forum/topic/6019-aoutsorsing-gostinichnogo-tekstilia-ot-polly/>). Суть аутсорсинга заключается в том, что с отеля снимается ВСЯ "головная боль" и все задачи, связанные с текстилем в отеле. По стоимости, как правило, передача всех вопросов на аутсорсинг выходит равной самостоятельной работе (+-4% в год в зависимости от отеля):

- закупка текстиля (если это новый отель);
- бесплатная замена изделий по мере их износа;
- стирка белья и его забор-доставка;
- проверка текстиля;
- контроль запасов конкретно под данный отель (то есть компания всегда поддерживает для данного отеля необходимое количество стоков).

Предприятие Polly на данный момент работает со следующим текстилем: простыни, наволочки, пододеяльники, махровые полотенца, халаты и др. Используются различные материалы, в зависимости от потребности клиента: бязь, сатин, перкаль и поликоттон.

Позитивной особенностью аутсорсинга текстиля является то, что происходит работа в рамках "win-win", когда выигрывают обе стороны: и отель, и компания Polly. Отель – экономит время и деньги, Polly – зарабатывает за счет объемов текстиля и прачечной, а также за счет продления срока службы текстиля (потому что, в отличие от обычных прачечных, не экономит на химии, а наоборот заинтересована в покупке доро-

гостоящих средств и техники для продления срока службы текстиля на 15...25%).

*Организационная модель комплексного аутсорсинга предприятия, потребляющего аутсорсинговые услуги*

Для того, чтобы сформировать организационную модель для предприятия, которое потребляет аутсорсинговые услуги, необходимо учитывать такие факторы, как: организационно-правовую форму, сферу деятельности, выпускаемую продукцию, масштабы самого предприятия, численность персонала, рынки сбыта и рынки потребления, используемые технологии в процессе производства, информационные ресурсы внутри и вне фирмы, степень обеспеченности необходимыми ресурсами и многое другое.

Кроме того, очень важную роль в этом процессе имеет структура организации, благодаря которой осуществляется взаимодействие между внутренними звеньями и отделами организации. Основными бизнес-процессами управляет руководство компании, а вспомогательное можно вынести на аутсорсинг, как представлено на рис. 3.

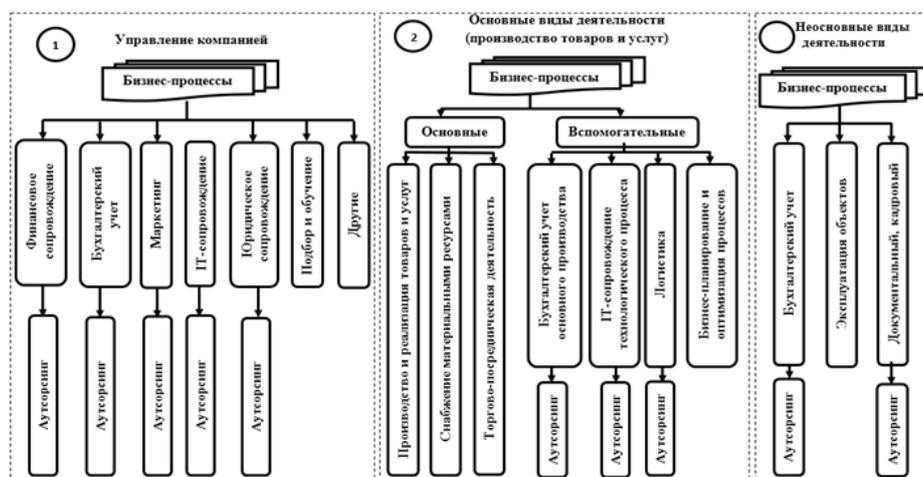


Рис. 3

Для того, чтобы предприятие могло применить такую модель, необходимо соблюдение трех условий:

- а) конкретное разделение задач по отделениям и подразделениям;
- б) высокая компетентность в решении производственных задач;
- в) общее взаимодействие всех выделенных элементов.

Все эти условия будут регулироваться как организационной структурой, так и экономической моделью предприятия. Данная модель предприятия показывает, что структуру компании необходимо разделить на три составные части: управление; основные виды деятельности; неосновные виды деятельности.

После этого в каждой части выделяются бизнес-процессы. Анализируя эти бизнес-процессы, руководство компании должно принять решение: отдавать выделенный бизнес-процесс на аутсорсинг, либо оставлять его в компании.

Например, в условиях текстильного кластера на аутсорсинг могут быть выделены не только традиционное IT-обслуживание и бухгалтерия, но и маркетинговые исследования, брендинг, реклама, логистика, использование дилерских и торговых сетей партнеров и др. Выражаясь в терминах бизнес-модели текстильного кластера (рис. 1), можно сказать, что процессы и акторы, помещенные в лепестках цветка, составляют базис и характеризуют основную деятельность, а часть элементов, помещенных в листья, обеспечивают основные процессы и по сути могут быть переданы на аутсорсинг.

Здесь следует заметить, что с развитием цифровых технологий появляется возможность находить аутсорсера, находящегося не только за пределами территории кластера, но и за пределами страны его нахождения. Такую возможность, к примеру, предоставляет облачное программное обеспечение для бухгалтерского учета XERO, которое позволяет работать из любого места на всех устройствах. Облачное программное обеспечение предназначено для компьютеров ПК и Mac, смартфонов и планшетов, работающих на Windows, iOS, Android или Linux. Данные надежно хранятся на сервере с корпоративной безопасностью. Это новое облачное решение в настоящее время используется в Новой Зеландии и Австралии и позволяет владельцам бизнеса и бухгалтерам сотрудничать, работать более продуктивно и сосредоточиться на том, что действительно важно.

## ВЫВОДЫ

1. Передача на аутсорсинг непрофильных функций позволяет организации сосредоточиться на оттачивании основных бизнес-процессов. При этом на практике доказана целесообразность заключения контрактов на комплексный аутсорсинг, включающий бухгалтерский, финансовый, логис-

тический, юридический, IT-аутсорсинг и др., при этом следует отметить, что с развитием цифровых технологий этот спектр будет расширяться.

2. Целесообразность использования аутсорсинга в деятельности участников текстильного кластера обусловлена необходимостью снижения транзакционных издержек, а также возможностью использования инновационных цифровых технологий, которые позволяют предприятиям сосредоточиться на высокоэффективном выполнении основных функций.

3. Предприятия, для которых предоставление аутсорсинговых услуг является основной деятельностью, должны иметь в своем штате профессионалов разных сфер, при этом основной упор необходимо сделать на использование современных платформ цифрового опыта и цифровых трансформаций, что существенно повысит конкурентоспособность компании.

4. Выполнение функций, которые были отданы на аутсорсинг, нужно постоянно контролировать. Объем контроля будет зависеть от важности передаваемых функций или процесса, рисков, которые ему будут сопутствовать, и компетенции персонала, участвующего в этом процессе, а также от уровня использования современных цифровых технологий.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Аксенов Е., Альтшулер И. Аутсорсинг: 10 заповедей и 21 инструмент. – М.: Питер, 2009.
2. Аникин Б.И., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента. – М.: ИНФРАМ, 2010.
3. Бушуева М.А., Коровин Д.И., Масюк Н.Н. Локальный компромисс как основа принятия финансовых решений в кластере (на примере текстильного кластера) // Изв. вузов. Технология текстильной промышленности. – 2013, № 6. С.35...41.
4. Бушуева М.А., Масюк Н.Н., Брагина З.В., Петрухин А.Б., Гришанова О.А. Представление бизнес-модели текстильного кластера как инновационной сетевой экосистемы // Изв. вузов. Технология текстильной промышленности. – 2017, № 1. С.10...17.
5. Войтоловский Н.В., Несват Е.Г., Подшивалова М.М. Кластерный аутсорсинг в малом промышленном бизнесе. – СПб.: Изд-во НПК "Рост", 2018.
6. Бушуева М.А., Коровин Д.И., Масюк Н.Н. Финансовые мотивации участников кластера и спо-

события принятия решений на основе локальных компромиссов // Изв. вузов. Технология текстильной промышленности. – 2013, №2. С.15...22.

7. Клинкова А.Н., Масюк Н.Н., Бушуева М.А. Стратегия комплексного аутсорсинга финансовых функций предприятий в условиях кластерно-сетевой экономики // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2015, № 4(17). С.182...187.

8. Масюк Н.Н., Кузнецова Ю.П., Бушуева М.А. Глобальный аутсорсинг как разновидность стратегического партнерства // Экономика и предпринимательство. – 2014, №12-3(53-3). С. 949...953.

9. Методология развития экономики, промышленности и сферы услуг в условиях цифровизации / Под ред. д-ра экон. наук, проф. А.В. Бабкина. – СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2018. DOI.10.18720/2018.6

10. Михнева С.Г., Маркеева Г.А. Технологии аутсорсинга как современный инструмент формирования бизнес-моделей // Изв. вузов. Поволжский регион. Общественные науки. – 2015, № 1 (33). С.239...247.

11. Программа "Цифровая экономика Российской Федерации" Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28.07.2017 г. № 1632-р.

12. Самойлов М.А. Субконтрактинг как организационно-экономическая основа формирования и функционирования региональных промышленных кластеров // Экономические науки. – 2009, №5 (54).

13. Хейвуд Дж.Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2012.

14. Хугаева Л.Т. Эффективность аутсорсинга на предприятии // TERRE ECONOMICS. – 2011. Т. 2, №2. Ч. 2. С. 96...98.

15. Цифровая экономика: проблемы и последствия современных технологий / Под ред. д.э.н. Полянина А.В. – Орел: Изд-во Среднерусск. ин-та управления – филиала РАНХиГС, 2019.

16. Щербан В.В. Оценка экономической эффективности ИТ-аутсорсинга на предприятии // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2012, №6 // [Электронный ресурс] URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2012/06/1128> (дата обращения: 12.11.2015).

17. Этезов А.Х., Масюк Н.Н., Брагина З.В. Ассоциативный холдинг в текстильной промышленности // Изв. вузов. Технология текстильной промышленности. – 2003, № 4. С. 8...10.

18. Albert Plugge, Mark Borman, Marijn Janssen. Strategic maneuvers in outsourcing arrangements: The need for adapting capability in delivering long-term results // Strategic Outsourcing: An International Journal. – Vol. 9, №2, 2016. P.139...158.

19. Luzgina O.A., Masyuk N.N. Use of Industrial Subcontracting When Diversifying Company Activities on the Regional Market // Изв. вузов. Технология текстильной промышленности. – №6, 2004. P.9...12.

20. Sun X.C. & Yang X.L. China's Service Outsourcing Industrial Cluster Development. Management Science and Engineering. – 9 (2), 2015. 24-30. Available from: URL: <http://www.cscanada.net/index.php/mse/article/view/7164> DOI: <http://dx.doi.org/10.3968/7164>.

1. Aksenov E., Al'tshuler I. Outsorsing: 10 zapovedey i 21 instrument. – М.: Piter, 2009.

2. Anikin B.I., Rudaya I.L. Outsorsing i autstaffing: vysokie tekhnologii menedzhmenta. – М.: INFRAM, 2010.

3. Bushueva M.A., Korovin D.I., Masyuk N.N. Lokal'nyy kompromiss kak osnova prinyatiya finansovykh resheniy v klaster (na primere tekstil'nogo klastera) // Izv. vuzov. Tekhnologiya tekstil'noy promyshlennosti. – 2013, № 6. S.35...41.

4. Bushueva M.A., Masyuk N.N., Bragina Z.V., Petrukhin A.B., Grishanova O.A. Predstavlenie biznes-modeli tekstil'nogo klastera kak innovatsionnoy setevoy ekosistemy // Izv. vuzov. Tekhnologiya tekstil'noy promyshlennosti. – 2017, № 1. S. 10...17.

5. Voytolovskiy N.V., Nesvat E.G., Podshivalova M.M. Klasternyy autsorsing v malom promyshlennom biznese. – SPb.: Izd-vo NPK "Rost", 2018.

6. Bushueva M.A., Korovin D.I., Masyuk N.N. Finansovye motivatsii uchastnikov klastera i sposoby prinyatiya resheniy na osnove lokal'nykh kompromissov // Izv. vuzov. Tekhnologiya tekstil'noy promyshlennosti. – 2013, №2. S.15...22.

7. Klinkova A.N., Masyuk N.N., Bushueva M.A. Strategiya kompleksnogo autsorsinga finansovykh funktsiy predpriyatiy v usloviyakh klasterno-setevoy ekonomiki // Azimut nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravlenie. – 2015, № 4(17). S.182...187.

8. Masyuk N.N., Kuznetsova Yu.P., Bushueva M.A. Global'nyy autsorsing kak raznovidnost' strategicheskogo partnerstva // Ekonomika i predprinimatel'stvo. – 2014, №12-3(53-3). S. 949...953.

9. Metodologiya razvitiya ekonomiki, promyshlennosti i sfery uslug v usloviyakh tsifrovizatsii / Pod red. d-ra ekon. nauk, prof. A.V. Babkina. – SPb.: POLI-TEKH-PRESS, 2018. DOI.10.18720/2018.6

10. Mikhneva S.G., Markeeva G.A. Tekhnologii autsorsinga kak sovremennyy instrument formirovaniya biznes-modeley // Izv. vuzov. Povolzhskiy region. Obshchestvennye nauki. – 2015, № 1 (33). S.239...247.

11. Программа "Tsifrovaya ekonomika Rossiyskoy Federatsii" Rasporyazhenie Pravitel'stva Rossiyskoy Federatsii ot 28.07.2017 g. № 1632-r.

12. Samoylov M.A. Subkontrakting kak organizatsionno-ekonomicheskaya osnova formirovaniya i funktsionirovaniya regional'nykh promyshlennykh klasterov // Ekonomicheskie nauki. – 2009, №5 (54).

13. Kheyvud Dzh.B. Outsorsing: v poiskakh konkurentnykh preimushchestv. – М.: Izdatel'skiy dom "Vil'yams", 2012.

14. Khugaeva L.T. Effektivnost' autsorsinga na predpriyatii // TERRE ECONOMICS. – 2011. Т. 2, №2. Ч. 2. С. 96...98.

15. Tsifrovaya ekonomika: problemy i posledstviya sovremennykh tekhnologiy / Pod red. d.e.n. Polyaniina A.V. – Орел: Изд-во Среднерусск. ин-та управления – филиала РАНХиГС, 2019.

16. Shcherban V.V. Otsenka ekonomicheskoy effektivnosti IT-autsorsinga na predpriyatii // Ekonomika i me-

nedzhment innovatsionnykh tekhnologiy. 2012. № 6 // [Elektronnyy resurs] URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2012/06/1128> (data obrashcheniya: 12.11.2015).

17. Etezov A.Kh., Masyuk N.N., Bragina Z.V. Assotsiativnyy kholding v tekstil'noy promyshlennosti // Izv. vuzov. Tekhnologiya tekstil'noy promyshlennosti. – 2003, № 4. S. 8...10.

18. Albert Plugge, Mark Borman, Marijn Janssen. Strategic maneuvers in outsourcing arrangements: The need for adapting capability in delivering long-term results // Strategic Outsourcing: An International Journal. – Vol. 9, №2, 2016. P.139...158.

19. Luzgina O.A., Masyuk N.N. Use of Industrial Subcontracting When Diversifying Company Activities on the Regional Market // Izv. vuzov. Tekhnologiya tekstil'noy promyshlennosti. – №6, 2004. P.9...12.

20. Sun X.C. & Yang X.L. China's Service Outsourcing Industrial Cluster Development. Management Science and Engineering. – 9 (2), 2015. 24-30. Available from: URL: <http://www.cscanada.net/index.php/mse/article/view/7164> DOI: <http://dx.doi.org/10.3968/7164>.

Рекомендована кафедрой экономики, управления и финансов ИВГПУ. Поступила 21.05.19.

---