

Предпосылки и проблемы сотрудничества фирм-конкурентов на внешнем рынке

УДК 339.137.2
ББК 65.428
К-682

Виктор Иванович КОРОЛЕВ,
доктор экономических наук, профессор,
Всероссийская академия внешней торговли (119285, Москва,
Воробьевское шоссе, 6А), кафедра менеджмента и маркетинга -
заведующий кафедрой, тел. 8-499-143-25-41

Аннотация

В статье рассматриваются особенности поведения фирм в условиях международной конкуренции. Показаны современные изменения взглядов на соотношение конкуренции и сотрудничества. Исследуются факторы, лежащие в основе конкурентного сотрудничества. Обращается внимание на значение партнерских отношений в различных сферах, в частности в высокотехнологичных отраслях. Дается сравнительная оценка положительных и отрицательных сторон взаимодействия конкурирующих фирм. Приводятся примеры их сотрудничества в сфере внешнеэкономической деятельности. Особое внимание уделяется анализу проблем сотрудничества. Рассматриваются противоречия между целями и результатами объединенного взаимодействия партнеров. Существенным условием является сбалансированное соотношение между сотрудничеством и конкуренцией фирм-участников. Показывается значение совместимости бизнес-концепций сторон. Предлагаются основные пути решения существующих проблем. Алгоритм развития партнерских отношений рассматривается по стадиям этого процесса. Особое значение придается оценке результатов сотрудничества фирм-конкурентов

Ключевые слова: международная конкуренция, сотрудничество, предпосылки, исследования, цели, партнерство, факторы, взаимодействие, проблемы, интересы, развитие, фирмы, направления, тенденции.

Assumptions and problems of cooperation between competitive companies on foreign markets

Victor Ivanovich KOROLEV,
Doctor of Economics, professor,
Russian Foreign Trade Academy,
(6A Vorobëvskoe shosse, 119285, Moscow), Management and
Marketing Chair, Head of chair, tel. +7-499-143-25-41



Abstract

The article examines peculiarities of companies' behavior in the conditions of international competition. Modern changes in the views on the relationship between competition and cooperation are shown. Several factors that underpin competitive cooperation are examined. Special attention is paid to the meaning of partnership relations in different spheres, particularly in high tech industries. Comparative analysis of positive and negative effects of cooperation between competitive companies is made. Examples of such cooperation in international trade with particular focus on the problems are provided. Contradictions between purposes and results of the competitive cooperation are considered. It is essential to balance cooperation and competition between companies-participant. The importance of compatibility of partners' business concepts is noted. The article offers key solutions to the existing problems. Development of partnership relations is defined for each stage of this process. Particular attention is given to assessing the results of the cooperation between companies-participants.

Keywords: international competition, cooperation, assumptions, researches, purposes, partnership, factors, cooperation, interaction, problems, interests, development, companies, trends, directions.

Конкуренция является одним из основных инструментов развития рыночной экономики. Выходя на внешний рынок, фирма становится участником международной конкуренции. Также как и на национальном рынке, ее суть сводится к стремлению добиться более выгодных условий производства и реализации продукции и услуг по сравнению с другими участниками. Но присутствие на рынке компаний разных стран, а также международных компаний придают конкуренции в этой сфере ряд особенностей. В их числе следует назвать, в первую очередь, масштабность, что выражается в постоянном расширении числа участников. У каждого из них имеются свои конкурентные преимущества. У крупных компаний – мощь, у небольших фирм – гибкость, у инновационных предприятий – скорость обновления производимой продукции. В поле конкуренции находятся как товары и фирмы, так отрасли и целые страны. В современных условиях на одно из первых мест в конкурентной борьбе выступает использование достижений научно-технического прогресса, позволяющего повышать производительность труда и снижать издержки. Инновационная активность становится насущной необходимостью все большего числа фирм. Анализ мирового экспорта продукции показывает, в частности, что среди экспортных товаров наиболее быстрыми темпами растут быстро обновляемые товары: интеграционные схемы, коммуникационное электрооборудование, бытовое и промышленное электротехническое оборудование и т.п. Фирмы, успешно осваивающие выпуск принципиально новых товаров, как свидетельствует практика, в течение 5-10 лет после их внедрения в производство имели темпы роста прибыли в два раза выше, чем у конкурентов, продолжавших выпуск традиционной продукции.¹

Рассматривая особенности конкуренции в сфере внешнеэкономической деятельности, следует обратить внимание на факторы, усложняющие и обостряющие ее протекание. К ним относится, в частности, необходимость адаптации товаров и услуг к местным национальным и культурным условиям. Перед компаниями, решающими вопрос о выходе на внешний рынок, часто возникает дилемма: приспособливать свою продукцию к вкусам и предпочтениям покупателей данного рынка или предлагать на всех рынках стандартизированную продукцию? Возникает проблема выбора.

Названные выше и другие особенности международной конкуренции достаточно известны и широко освещены в экономической литературе. Но возникают новые тенденции, требующие осмысления. Об одной из них пойдет речь в данной статье.

На протяжении столетий представители различных школ, анализируя феномен конкуренции, пытались найти ответ на вопрос: что такое эффективная конкуренция? Исследования проводились, как правило, в рамках традиционных, устоявшихся взглядов на конкуренцию как на борьбу, противостояние хозяйствующих субъектов. Однако в конце XX столетия такой взгляд начинает подвергаться сомнению. Ведь смысл конкуренции сводится не только и не столько к тому, чтобы уничтожить соперника, а к тому, чтобы создать преимущества всем участникам рынка. В этих условиях представление о конкуренции только как о борьбе начинает рассматриваться как одностороннее. Накопление эмпирических и статистических данных о рыночной экономике однозначно свидетельствовало о появлении нового тренда, связанного с развитием сотрудничества фирм-конкурентов.

Одним из первых авторов, обративших внимание на это явление, был Дж. Мур. Развивая теорию предпринимательских экосистем, он сравнивал среду бизнеса с живой природой (экологической системой), в которой имеют место не только борьба, но и эволюция, то есть сотрудничество и взаимозависимость.² Аналогичные взгляды были представлены в работах Э. Деминга. Его представление о рыночных отношениях выражалось в тезисе: «менеджмент на основе плодотворного сотрудничества в противовес менеджменту на основе конфликта». Он подчеркивал, что в условиях сотрудничества выигрывают все, что гораздо лучше, чем конкуренция: кто-то выиграл, кто-то проиграл.³ В наиболее развернутом виде теория соконкуренции (сотрудничество плюс конкуренция) была изложена А. Бранденбургером и Б. Нейлбаффом. Сотрудничество конкурентов они рассматривали в рамках теории игр. Данные авторы отмечали, что бизнес – это игра, в которой для создания материальных ценностей компании нужно вступать в отношения с другими игроками.⁴ Процесс сотрудничества может осуществляться в разных формах и охватывает всех участников: фирм-производителей, поставщиков, потребителей.

В основе стремления конкурирующих фирм искать почву для сотрудничества лежат вполне определенные, четко выраженные, мотивы. В первую очередь, это



связано с пониманием преимуществ такой политики. Партнерство позволяет компенсировать слабые стороны за счет использования достижений других участников. Показательным в этом отношении является опыт компаний, применяющих стратегию «айкидо». Эта стратегия получила название по аналогии с одним из видов японской борьбы. Ее сущность заключается в том, чтобы свести на нет сильные стороны конкурента за счет уклонения от борьбы – «победа без борьбы». Одна из форм проявления «айкидо» в бизнесе – переход от конкуренции к сотрудничеству посредством согласования интересов и заключения стратегического альянса с конкурентом. Энергия разрушения, присущая традиционной конкуренции, заменяется энергией совместного созидания.⁵ Одним из примеров использования стратегии «айкидо» может служить опыт взаимодействия компаний «Майкрософт» и «Интел». Бывшие конкуренты, перейдя от соперничества к сотрудничеству, предложили рынку совместные программы и процессы. Они стали использовать совместно накопленные знания и опыт для решения общих задач.⁶

Существенной предпосылкой к использованию соконкуренции являются условия современного высокотехнологичного производства. Основанную на знаниях и модульных технологиях продукцию можно быстрее разрабатывать и поставлять на рынок, кооперируясь с другими участниками этого процесса. Взять, к примеру, такую область, как мехатроника – комбинация машиностроения и электроники. Производимая машиностроительными компаниями продукция во многом зависит от электроники. Обе технологии – машиностроение и электроника – сложные. Использование их в едином процессе требует тесного сотрудничества между компаниями и специалистами, чтобы добиться успеха. Те компании, которые хотят быть конкурентоспособными с помощью мехатроники, могут добиться этого только организовав сотрудничество как внешнее (с другими фирмами, в том числе с конкурентами), так и внутреннее (среди инженеров – механиков и электронщиков).⁷

В условиях взаимного влияния прорывных технологий важное значение приобретает обмен результатами исследований и создание совместных каналов сбыта продукции. За основу выпуска конкурентоспособной продукции компании, работающие в этой области, берут принцип выпускать не то, что относительно дешевле или качественнее, а то, что больше никто не производит. Это – существенный мотивирующий фактор для сотрудничества. Оно, начиная с 80-х годов прошлого столетия, стало доминирующей тенденцией на мировом рынке технологий. Как отмечает представитель директората по науке, технике и промышленности Организации экономического сотрудничества и развития Р. Брайнар: «Этот процесс начался в момент обострения международной конкуренции, когда технология стала решающим фактором конкурентоспособности... Компании получили возможность извлечь экономические блага из объединения в области исследований и создания технологий, хотя продолжают конкурировать в области их применения, и сбыта продукции на рынках».⁸

Среди мотивирующих предпосылок к конкурентному сотрудничеству следует также назвать образование стратегических альянсов. Это соглашение о сотрудничестве выходящих за рамки обычных договоров между фирмами. В альянсе представлены взаимосвязанные компании, в том числе конкурирующие друг с другом. Как показывают исследования, сегодня стандартная крупная корпорация участвует примерно в 30 союзах, в противоположность трем 10-15 лет назад. Результатом такого сотрудничества является возникновение у его участников более высокого конкурентного преимущества перед другими игроками, не входящими в альянс. Сотрудничество компаний – конкурентов в альянсе возможно лишь тогда, когда совместимы их цели. Сочетание частных и общих целей является непростой задачей. Чем больше внимания уделяется согласованию целей, тем выше потенциал сотрудничества. Так, компании «Вольво», «Рено» и «Ниссан» организовали союз для совместного производства двигателей для грузовиков. Это было вызвано тем, что ни одной из компаний не требовалось такого количества двигателей, чтобы выпускать их самостоятельно.⁹

Характер взаимосвязи фирм-конкурентов зависит не только от экономических факторов. Немаловажную роль здесь играют психологические аспекты. Один из них – доверие. Это – неотъемлемая составляющая современного бизнеса. Доверие позволяет укреплять и развивать деловые отношения. По сложившейся практике новому партнеру в Европе вначале доверяют (выдают своего рода «карт-бланш» доверия), и, только если он его не оправдывает, меняют отношение. Чем надежнее партнер по сотрудничеству, тем большим доверием он пользуется. Следует заметить, что фактор доверия является большой темой при сотрудничестве российских компаний с их зарубежными партнерами. В одном из исследований под названием «Экспорт российской индустрии разработки программного обеспечения – 2017» было установлено, в частности, что в качестве основной причины, мешающей этому, являлось отсутствие доверия между бизнесменами. Это сдерживает развитие и компаний, и ИТ-отрасли в целом.¹⁰ Об этом же свидетельствуют результаты социологического опроса руководителей ряда территорий России, проведенного в 2013 г. Около 42% респондентов оценили уровень доверия в экономике как «ниже среднего» и «низкий».¹¹ Отсутствие должного уровня доверия ведет нередко к сокрытию важной для совместной разработки проектов и планов информации.

Рассматривая предпосылки сотрудничества, компании-партнеры не ограничиваются только положительными сторонами. Необходимо принимать во внимание и негативные стороны. Наиболее важные моменты того и другого представлены в таблице 1:



Таблица 1

Положительные и отрицательные стороны сотрудничества фирм-конкурентов

<i>№п/п</i>	<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
1	Расширение рынка, в т. ч. выход на новые рынки	Проблемы согласования целей и интересов
2	Объединение ресурсов и увеличение экономической мощи в борьбе с другими конкурентами	Проблемы управления новой структурой
3	Доступ к новым технологиям	Раскрытие ноу-хау
4	Обмен передовым опытом и повышение качества менеджмента	Рост издержек
5	Разработка единых стандартов производства и обслуживания покупателей	Опасность потерять часть прибыли
6	Распределение рисков	Подверженность циклическим колебаниям и возможность распада

Источник: составлено автором

Как можно видеть из таблицы, сдерживающих факторов имеется достаточное количество. Это вызывает необходимость в более подробном рассмотрении возникающих проблем.

Одной из основных является противоречие между ожиданиями и результатами. Во многом это объясняется тем, что сложно найти такой вариант соглашения, который бы, с одной стороны, в полной мере учитывал бы интересы и ожидания сторон, а, с другой – возможное развитие событий. Все это может привести к кратковременному периоду сотрудничества. В качестве иллюстрации можно сослаться на опыт сотрудничества компаний «Судзуки» и «Фольксваген». Заключенный в 2009 г. Союз этих компаний подразумевал обмен технологиями и сотрудничество в создании новых моделей. Также предполагалось, что «Судзуки» поможет «Фольксвагену» в завоевании рынка в Индии, где позиции японского производителя необычайно сильны и в организации выпуска недорогих легковых автомобилей. В свою очередь, «Судзуки» рассчитывала получить от «Фольксвагена» доступ к новейшим силовым установкам. Но вместо тесной кооперации в сотрудничестве компаний стали возникать недоразумения и взаимные претензии. Топ-менеджеры «Судзуки» заявляли о давлении «Фольксвагена», о том, что немцы хотят де-факто лишить «Судзуки» какой-либо свободы, при этом скрывая информацию о технологиях, которые интересовали «Судзуки». В свою очередь, «Фольксваген» обвинил японскую фирму в нарушении договоренностей: в 2011 г. она заключила соглашение с «Фиатом» о предоставлении дизелей. Хотя в рамках немецко-японского

альянса первоочередное право на поставку дизелей должно было оставаться за «Фольксвагеном».

В результате в 2011 г. «Судзуки» заявила о намерении прекратить сотрудничество с «Фольксваген». Но немцы не пожелали расстаться со своей долей в японской компании. Дело было передано в Арбитражный суд Международной торговой палаты в Лондоне, который постановил, что альянс является расторгнутым и обязал группу «Фольксваген» продать «Судзуки» или указанной ею третьей стороне 19,9% акций японской фирмы. Также был признан правомерным встречный иск «Фольксваген», согласно которому японцы должны компенсировать немецкой компании убытки от нарушения договора.¹²

Серьезной проблемой является сохранение баланса сотрудничества и конкуренции между партнерами. Трудность этой задачи связана с расширением спектра конкурентных отношений. С одной стороны, сохраняется конкуренция между фирмами внутри партнерства. С другой – объединенные участники ведут коллективную конкуренцию со сторонними фирмами. Третье направление – конкуренция с такими же объединенными группировки, представленными, например, в стратегических альянсах. Многоплановость конкуренции является стимулом к усилению сотрудничества фирм-партнеров. Особо важно это тогда, когда в рамках договорных отношений компании не просто сотрудничают, а дополняют друг друга. Это имеет дело, например, между компаниями «Пепси» и «Липтон», которые дополняют друг друга в рамках альянса, не конкурируя между собой.¹³ В то же время при усилении конкуренции между фирмами-участниками могут усилиться центробежные тенденции.

Обращает на себя внимание и такой значимый аспект конкурентного сотрудничества фирм, как совместимость бизнес-концепций партнеров. Каждая фирма разрабатывает свою концепцию рыночного поведения исходя из своих возможностей и сложившихся реалий. Намечая сотрудничество с конкурентами, которые имеют свои особые бизнес-модели, приходится так или иначе искать точки соприкосновения, поле сотрудничества. Это требует от менеджмента компаний разработки согласительных процедур относительно определения общей линии развития. Низкая совместимость бизнес-концепций снижает эффект сотрудничества и вызывает немало проблем. Такая ситуация возникла в свое время между руководством компании «Сименс», ориентированной на решение инженерных задач, и руководством компании «Дженерал Электрик», которая во главу угла поставила решение финансовых проблем.¹⁴ В основе различий бизнес-концепций лежат особенности целей и задач компаний, технологические различия, формы и методы рыночного поведения и ряд других моментов.

Понимание основных проблем сотрудничества важно для поиска путей их решения. Для повышения эффективности взаимодействия компаний-конкурентов на внешнем рынке целесообразно, на наш взгляд, разработать алгоритм этого процесса. Он включает в себя следующие решения:



Во-первых, поиск потенциальных партнеров-конкурентов, с которыми можно обсуждать вопросы сотрудничества. Для этого следует провести тщательный анализ поля конкуренции и основных игроков на нем. Все это, после завершения аналитической работы, может быть реализовано в виде бизнес-предложения конкретным фирмам. Одним из наиболее сложных моментов здесь является заинтересованность в сотрудничестве предполагаемых партнеров. Критерием здесь является взаимовыгодность. При этом необходимо учитывать ряд условий:

- сотрудничество предполагает добровольное ограничение экономических интересов партнеров ради достижения общих целей;
- сотрудничество требует взаимных усилий и взаимозависимости;
- сотрудничество включает в себя риск того, что оно может прекратиться и стороны понесут убытки.¹⁵

Во-вторых, разработка механизма сотрудничества. Он включает в себя, прежде всего, согласование целей и результатов сотрудничества. Цели зависят от временных ориентиров. Они могут быть краткосрочными, связанными, например, с разработкой и реализацией крупномасштабного проекта. Либо участники настраиваются на долгосрочную перспективу и определяют стратегические цели. В последнем случае принимаются решения по наиболее важным направлениям развития. К числу таких решений относится вопрос о конкуренции. Дело в том, что в процессе «конструирования» сотрудничества участники определяют где и в какой области сотрудничать, а где конкурировать. Традиционные стратегии конкуренции здесь не всегда могут быть применимы. Наиболее оптимальной в этом случае может быть гибридная стратегия, которая является результатом комбинации конкурентной стратегии и стратегии сотрудничества. Процесс ее разработки включает в себя несколько этапов: разработка конкурентной стратегии без учета возможностей сотрудничества; разработка стратегии сотрудничества без учета конкуренции; соединение результатов первых двух этапов и оценка степени их соответствия. Такая стратегия активно используется рядом международных компаний. В качестве примера можно привести альянсы компаний «Ай Би Эм» и «Тошиба» – сотрудничество в области НИОКР плоскопанельных экранов, «НР» и «Хитачи» – разработка микропроцессоров трансфер-технологий.¹⁶

Важным элементом механизма сотрудничества является определение форм и сфер сотрудничества. Их выбор определяется на основе сравнительной характеристики преимуществ и недостатков, которые они могут принести участникам.

Особым инструментом механизма сотрудничества является координация действий фирм-участников. Можно выделить следующие способы координации: 1) иерархия целей или администрирование; 2) рыночная координация; 3) ценовая координация; 4) совещательная координация; 5) стандартизация технологических, профессиональных и социальных норм. Эти инструменты, как правило, не суще-

ствуют в чистом виде, а дополняют друг друга.¹⁷ Гибридные формы межфирменного взаимодействия предполагают, что акцент в применении форм координации может существенно различаться в разных структурах.

В-третьих, этап непосредственного осуществления сотрудничества. Это – наиболее ответственный период. Наибольшее количество проблем возникает именно здесь. Характер протекания сотрудничества во многом зависит от менеджмента компаний. С точки зрения выполняемых функций к уже существующим прибавляются новые функции, требующие временных и ресурсных затрат. Принимаемые решения необходимо теперь согласовывать с партнерами. Не всегда менеджмент стремится к поиску взаимоприемлемых решений, отдавая приоритет частным интересам своей фирмы. Это создает барьеры на пути эффективного взаимодействия. Сотрудничество не возникает само по себе, возникает задача обучению этому процессу. В ходе него формируются навыки организации сотрудничества как с экономической, так с правовой и психологических сторон.

В-четвертых, алгоритм конкурентного сотрудничества включает в себя определение результатов. В данном случае устанавливается степень соответствия желаемого и фактического. Выделяют результаты-минимум и результаты-максимум. Успешными признаются конкурентные результаты, свидетельствующие о том, что партнеры-участники конкурентного сотрудничества:

- как минимум: выдержали конкуренцию, сохранив приемлемую расстановку сил, не позволили соперникам превзойти себя по основным показателям;
- как максимум: обеспечили превосходство над конкурентами, изменили расстановку сил в свою пользу и не позволили то же самое сделать конкурентам.

В свою очередь, конкурентные результаты являются неуспешными, если они привели к преимуществам конкурентов над участниками партнерства.¹⁸

Оценочные показатели результатов конкурентного сотрудничества не следует растворять в многообразии производственных, коммерческих, финансовых и иных результатах. Выделяют особые показатели, такие как уровень конкурентоспособности и состояние конкурентных преимуществ. Среди последних первостепенное значение имеют преимущества высокого ранга: деловая репутация, современные технологии, квалифицированный персонал, высококачественный менеджмент и маркетинг, долгосрочные связи с покупателями.

С точки зрения влияния результатов сотрудничества фирм-конкурентов на его продолжение могут иметь место различные варианты. Если результаты положительные и участники удовлетворены совместной работой, то стороны, после корректировки отдельных направлений, продолжают сотрудничать. Другой вариант возникает тогда, когда результаты не высокие. В этом случае возникает понижающая тенденция в мотивационном процессе. Неспособность организовать эффективное взаимодействие с преобладанием конкурентных начал между его



участниками не создает благоприятных перспектив. Возможен и такой вариант, при котором в ходе сотрудничества один из участников, получив наибольшие преимущества, становится более мощным и присоединяет к себе других партнеров посредством слияния или поглощения.

Развитие процесса международного сотрудничества фирм-конкурентов характеризуется высокой динамикой. Пересматриваются прежние концепции, становятся более разнообразными формы и методы сотрудничества, появляются новые тенденции. Все они нуждаются в осмыслении, в активизации научных усилий по выработке обоснованных рекомендаций, позволяющих принимать необходимые решения.

ПРИМЕЧАНИЯ:

¹ Международная конкуренция и формы ее проявления. – URL://<https://www.newreferat.com>>Экономика (дата обращения 18.09.2019)

² Moore J.F. The Death of Competition. N.Y.: Harper Business. 1996. См.: Шпотов. Б. О современных теориях конкурентных преимуществ и отраслевого лидерования-URL://<https://www.cfn.ru>>leading>theories (дата обращения 18.09.2019)

³ Ассоциация Деминга. (14 пунктов программы Деминга для менеджмента) – URL://<https://www.deming.ru>>TheorUpr (дата обращения 18.09. 2019)

⁴ Теория сотрудничества конкурентов/Элитариум.-URL://<https://www.elitarium.ru>>Librarium (дата обращения 18.09.2019)

⁵ Более подробно стратегия «айкидо» в условиях стратегических альянсов см.: Современные проблемы менеджмента в международном бизнесе. Под ред. В.И.Королева. – М.: Магистр-Инфра-М. 2013. С.50-56

⁶ Корпоративное айкидо (Corporate, Aikido, Robert Pino-URL://<https://ecsocman.hse.ru/text> (дата обращения 18.09.2019)

⁷ Конкуренция на основе сотрудничества-URL://<https://www.bibliotekar.ru>>biznes-46 (дата обращения 18.09.2019)

⁸ Международное научно-техническое и производственное сотрудничество в мировой экономике –URL://<https://www.economich.com>>122-meid (дата обращения 20.09.2019)

⁹ Конкурентные преимущества стратегий сотрудничества и слияния и поглощения – URL://<https://www.economy-web.org> (дата обращения 20.09.2019)

¹⁰ Бизнес-это партнерство- URL://<https://www.bit.samag.ru>>Выпуск №01(74) (дата обращения 20.09.2019)

¹¹ Важенин С.Г., Важенина И.С. Конкурентное сотрудничество и интеграционная зрелость территорий-URL://<https://www.uiec.ru>>zhurnal 2015 (дата обращения 20.09.2019)

¹² Компания Suzuki добилась развода с Фольксваген через суд – URL://<https://www.drive.ru>>volkswagen (дата обращения 24.09.2019)

¹³ Организация деятельности стратегических альянсов-Организация и формы международного бизнеса – URL://<https://www.studref.com>>ekonomika (дата обращения 24.09.2019)

¹⁴ Сложности функционирования стратегических альянсов – URL://<https://www.finances.sozial.ru>>slojnosti-fun (дата обращения 24.09.2019)

¹⁵ Важенин С.Г., Важенина И.С. Конкурентное сотрудничество и интеграционная зрелость территорий – URL://<https://www.uiec.ru>>zhurnal 2015 (дата обращения 24.09.2019)

¹⁶ Пивоваров И.С. Гибридные стратегии международных компаний – URL://<https://www.ecsn.ru/files/pdf> (дата обращения 24.09.2019)

¹⁷ Дементьев В.Е., Евсюков С.Г., Устюжанина Е.В. Гибридные формы организации бизнеса: к вопросу об анализе межфирменных взаимодействий – URL://<https://www.cfin.ru/str/hybrid-form-busines-organization> (дата обращения 24.09.2019)

¹⁸ Конкуренция в предпринимательстве. Глава 1. Конкуренция и конкуренты – URL://<https://www.kartaslov.ru> (дата обращения 24.09.2019)

БИБЛИОГРАФИЯ:

Горбашко Е.А, Максимцева И.А. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика. – М.: Юрайт, 2015. 447с. (Gorbashko E.A, Maksimtseva I.A. Upravlenie konkurentosposobnostiu. Teoria i praktika. – М.: Urait, 2015. 447s.)

Емадаков Р.Ю. Экономическая конкуренция и конкурентоспособность предприятия: теоретико-методологический анализ. – ПГТУ, 2017. 208с. (Emadakov R.U. Ekonomicheskaya konkurentsia i konkurentosposobnost predpriatia: teoretiko-metodologicheskyi analiz – PGTU, 2017. 208 s.)

Колбачев Е.Б., Колбачева Т.А. Конкурентное сотрудничество, открыты инновации и развитие управленческого инструментария-URL://<https://www.economy.spbstu.ru/files/articles/kolbachev/kolbacheva> (дата обращения 24.09.2019) (Kolbachev E.B., Kolbacheva T.A. Konkurentnoe sotrudnichestvo, otrkutu innovatsii i razvitie upravlencheskogo instrumentaria-URL://<https://www.economy.spbstu.ru/files/articles/kolbachev/kolbacheva> (data obraschenia 24.09.2019))

Котмарова И. Сотрудничество с конкурентами – путь к рыночному успеху// Маркетинг, 2011. С.92-98 (Kotmarova I. Sotrudnichestvo s konkurentami – put k runochnomu uspehu// Marketing, 2011. S.92-98)

Панько Ю.В. Условия и факторы современной конкуренции. – М.: Амирит, 2018. 123с. (Panko U.V. Yslovia i faktory sovremennoi konkurentsii. – М.: Amirit, 2018. 123s.)

Портер М. Международная конкуренция. – Альпина Паблшер, 2018. 947с. (Porter M. Megdunarodnaya konkurentsia. – Alpina Publisher, 2018. 947s.)

Сотрудничество конкурентов – Мир климата – URL://<https://www.mir-klimata.info/archive> (дата обращения 24.09.2019) (Sotrudnichestvo konkurentov – Mir klimata -URL://<https://www.mir-klimata.info/archive> (data obraschenia 24.09.2019))

Стратегические альянсы. – Альпина Паблшер, 2008. 256с. (Strategicheskie aliansu. – Alpina Publisher, 2008. 256s.)

Чебыкина М.В., Грачева Е.С. Инновационные механизмы формирования конкурентоспособности на макро-и микро-уровнях – URL://<https://www.naukovedenie.ru/pdf> (дата обращения 24.09.2019) (Chebukina M.V., Gracheva E.S. Innovatsionnue mehanizmu formirovaniia konkurentosbosobnosti na makro i micro urovnyah URL://<https://www.naukovedenie.ru/pdf> (data obraschenia 24.09.2019))

Шкардун В.Д., Ахтямов Т.М. Методика исследования конкуренции на рынке – URL://<https://www.cfin.ru/prese/marketing> Дата обращения 24.09.2019) (Shkardun V.D., Ahtyamov T.M. Metodika issledovania konkurentsii na runke - URL://<https://www.cfin.ru/prese/marketing> Data obraschenia 24.09.2019)

