

УДК: 334

К.э.н., доцент
Щербакова Татьяна Серафимовна,
Российский университет дружбы народов, Москва

ИНТЕГРАЦИЯ УЧАСТНИКОВ РЫНКА — ОСНОВА ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ В УСЛОВИЯХ ВЫСОКОЙ ДИНАМИКИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

В статье анализируются подходы к повышению конкурентоспособности субъектов хозяйствования посредством создания их союзов и объединений, в рамках которых сотрудничество осуществляется на принципах совместного созидания и сотворчества. Этот принцип автор рассматривает как основу обеспечения качественного развития предприятий в условиях высокой динамики внешней среды.

Ключевые слова: предприятие, конкурентоспособность, сотрудничество, рынок

THE INTEGRATION OF THE MARKET PARTICIPANTS — THE BASIS OF COMPETITIVENESS IN A HIGHLY DYNAMIC EXTERNAL ENVIRONMENT

Ph. D. (economics) **T.S. Shcherbakova,**
Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University), Moscow

The article analyzes approaches to improve the competitiveness of business entities through the establishment of alliances and associations within which cooperation is conducted on the principles of co-creation and co-creation. This principle the author considers as the basis of ensuring the qualitative development of enterprises in conditions of high dynamics of the environment.

Keywords: enterprise, competitiveness, cooperation, market.

Динамика изменений внешней среды

Современный бизнес существует в непростых условиях постоянных изменений, темп которых требует, чтобы компании за короткое время

приспосабливались к переменам, на которые уходила жизнь нескольких предыдущих поколений. Эти перемены касаются как технических, так и экономических аспектов, включают в себя не только внешнюю, но и внутреннюю среду предпринимательской деятельности [1].

Происходящие перемены ставят перед компаниями совершенно иные задачи адаптации, аналогов которым в прошлом не было. Значительное превышение предложения над спросом, жесткая конкуренция, сокращение жизненных циклов продуктов и технологий, ограниченность физических ресурсов компаний, усиление регулирования их деятельности со стороны государства, общества, международных структур, непредсказуемость изменения факторов внешней среды обуславливает необходимость адаптации за счет новых, ранее не используемых, подходов, средств и методов, формирования новых конкурентных преимуществ.

Успех в прошлом не гарантирует успеха в будущем. Каждые 10 лет список компаний-лидеров рынков меняется почти полностью.

Конкурентные преимущества организации всегда были связаны с моментами ее превосходства в конкретный момент времени над другими участниками рынка, которые трудно скопировать конкурентам.

Вместе с тем, скорость современных изменений обуславливает необходимость быстрых изменений и адаптации компаний. Прежний опыт зачастую не приносит ожидаемой отдачи. Поэтому конкурентоспособность сегодня — это, прежде всего, способность предвидеть проблемы и возможности и проактивно формулировать стратегические ответы для приспособления к изменениям внешней среды. Преуспевающие компании обновляются, непрерывно развивают существующие и создают новые ресурсы и способности, конструируют новые потребности, развиваясь и опережая рынок.

Обеспечивать динамическую конкурентоспособность в условиях ограниченных ресурсов и времени отдельным компаниям становится не под силу. Успех бизнеса все сильнее зависит от способностей компании к интеграции с участниками рынка, способностей привлекать и стимулировать бизнес-

партнеров, клиентов, сотрудников для совместной работы.

Таблица 1.

Изменения требований внешней среды к конкурентоспособности
предприятий

Характеристики	Традиционный подход	Современные требования
Процесс изменения	Реактивные изменения	Проактивные новые решения, не имеющие аналогов в прошлом
Объект инноваций	Техническое и технологическое развитие	Любые направления развития (ресурсы, продукты, процессы, потребитель, и т.п.)
Подход к развитию	Эволюционные изменения, копирование лидеров рынка	Создание новых механизмов создания ценности и получения прибыли
Участие в развитии	Отдельная компания	Вовлечение любых хозяйствующих субъектов и возможностей
Основа развития	Талантливые специалисты компании	Коллективный разум — любые креативные работники компании и вне ее
Самостоятельность разработки инноваций	Собственная разработка	Использование и комбинирование внешних разработок, знаний и опыта
НИОКР	Весь цикл — внутри компании	Разработка с привлечением партнеров
Генерация идей	Обеспечение «плотности» идей внутри компании	Открытая генерация идей с привлечением участников из разных сфер
Организация бизнеса	Статус-кво	Дизайнерский подход к моделированию бизнеса
Создание новых продуктов	Реакция на изучение потребностей рынка	Моделирование новых потребностей. Подсказки потребителя

Источник: разработано автором.

На первый план сегодня выходит принцип сотрудничества и взаимодействия, обеспечивающий различные мультиэффекты синергизма.

Поэтому конкурентоспособность компаний в современных условиях мы рассматриваем как способность взаимодействовать и сотрудничать.

Глобальная сеть в настоящее время обеспечивает практически неограниченный доступ к информации, обеспечивает открытые контакты между субъектами рынка, компаниями и потребителями. Активность пользователей и открытость со стороны компаний явились предпосылками развития такой

концепции рыночных взаимоотношений как маркетинг совместного творчества или сотворчества (co-creation marketing).

Суть концепции заключается в том, что в условиях размывания рамок между фирмой и внешней средой возникает возможность использования не только внутренних, но и внешних ресурсов [2]. Потребители с легкостью могут перейти в роль участников создания продуктов от разработки идеи и до ее конечной реализации. Таким образом, сегодня бизнес отходит от традиционных подходов и эволюционирует в сторону сотворчества.

Конкурентоспособность «расширенного предприятия»

Конкурентоспособность отдельного предприятия как юридического лица актуальна только на локальных рынках. Во главе угла конкурентоспособности сегодня находится понятие «расширенного предприятия», основу которого составляет интеграция усилий с участниками рынка, «заточенность» на конечного потребителя.

Конкурентоспособность сегодня все больше основывается на сетевых эффектах, на способности устанавливать *взаимовыгодные отношения* с партнерами, которые являются экспертами и специалистами в различных сферах. Это позволяет для повышения конкурентоспособности использовать материальные, финансовые, человеческие ресурсы, мощности (здания и оборудование) всех участников рынка, а также возможности единого управления и совместной организации деятельности на взаимовыгодной основе, финансовую поддержку, использования интеллектуального капитала поставщиков, партнеров, потребителей и даже конкурентов.

Конкурентоспособны сегодня крупные структуры, ориентированные не на конфронтацию, а на синергизм взаимодействия и согласование интересов всех участников, открытые потребителям, конкурентам, поставщикам, критически настроенным общественным группам, обеспечивающие прозрачность в финансах, репутации, связях с властями всех уровней.

Однако конкурентоспособность крупных структур не складывается механически из конкурентоспособности входящих в них компаний и создаваемых продуктов и услуг. Это сложный процесс обеспечения единства целей, организационной культуры, интересов участников.

Ключевым словом сегодня является *способность* в динамике:

- к взаимодействию, синергизму, сетевому партнерству, нахождению компромиссов интересов всех участников в условиях «расширенного предприятия», развитию партнеров до единого уровня, наилучшим образом соответствующего требованиям среды;

- к созданию новых видов бизнеса и продуктов за счет комбинирования различных навыков и умений «расширенного предприятия»;

- к созданию организационного знания и реализации возможностей социального интеллекта компании, обеспечивающих непрерывность развития, совершенствования и обучения в «расширенном предприятии».

Вместе с тем, динамика происходящих во внешней среде изменений требует соответствующей скорости реагирования, обуславливает потребность в «быстрых» предприятиях, создающих будущее:

- способных динамично «мыслить» (управлять по «слабым сигналам», предвидеть возможности и угрозы, предвосхищать проблемы, прогнозировать события, иметь высокую «плотность» инновационных идей и разработок, быстро пропускать их через «сито» эффективности);

- способных изыскивать ресурсы на развитие;

- способных быстро принимать решения в условиях неопределенности (адаптивные проектные структуры, отсутствие бюрократии, командная работа, вовлечение всего персонала, непрерывное совершенствование, разработка сценариев развития событий и подходов к их решению, предвосхищение проблем, гибкость реагирования и др.);

- способных управлять взаимоотношениями с потребителями и быстро и эффективно выводить инновации на рынок, обеспечивая конкурентоспособность развития.

Возможные направления интеграции участников рынка

Динамика изменения внешней среды оказывает постоянное давление на фирмы, заставляя их искать партнеров с дополнительными возможностями, функциями и ресурсами, создавать уникальные стратегии и подходы для достижения своих целей, формировать конкурентные преимущества. Интегрированная компания располагает большим набором возможностей и комбинаций ресурсов и компетенций для создания новых конкурентных преимуществ. В современных условиях существуют неограниченные возможности для интеграции усилий предприятий в различных направлениях для обеспечения конкурентоспособности предприятия (табл. 2).

Таблица 2.

Интеграция как основа конкурентоспособности компании

Интеграция усилий в пределах основной деятельности		Территориальная интеграция		Интеграция с органами власти	Интеграция компаний по отдельным функциям	Интеграция с любыми участниками рынка и физическими лицами	
Внутри предприятия	С участникам и цепочки создания ценности	Взаимосвязанных и поддерживающих отраслей	Любых компаний в пределах территории			Диверсификация бизнеса	Сотворчество, краудтехнологии
Вертикальная интеграция	Горизонтальная интеграция	Консорциумы	Территориальный брендинг	Государственно-частное партнерство	Альянсы	Конгломераты	Краудфинансирование, краудинвестинг
	Аутсорсинг	Кластеры			Партнерства	Транснациональные компании	Краудсоздание
	Цепи поставок				Союзы		Краудкастинг, краудрекрутинг
	Виртуальные организации, оболочечные структуры	Транснациональные компании					Краудсторминг

Источник: разработано автором.

Первоначально концепция сотворчества была предложена в статье «Объединение потребительских способностей» Прахалада и Рамасвами (2004) [3]. Авторы утверждали, что потребители способны непосредственно влиять на разработку продукта, а не только потреблять или отказываться от него. Также была высказана точка зрения, что потребитель обладает особыми знаниями и опытом, которые в иных условиях со стороны компании отследить и зафиксировать проблематично. Вследствие этого компаниям целесообразно создавать и поддерживать открытую площадку для коммуникации с клиентом так, чтобы последний имел возможность поделиться своими идеями и знаниями.

Несомненными преимуществами концепции сотворчества является сокращение риска ошибок при разработке продукта, расширение представления компании о реальных потребностях и желаниях конечных потребителей, а также вовлечение сотрудников разных уровней в генерацию идей.

Интеграция усилий в бизнес-среде компании

С каждым годом мировой рынок становится все более динамичным, взаимосвязанным и сложным. Такие факторы, как глобализация и интернационализация, развитие информационных и коммуникационных технологий, активизация и актуализация деятельности региональных интеграционных блоков делают бизнес более открытым. Рынки больше не ограничиваются географическими границами, напротив, компании все чаще объединяют свои усилия, чтобы противостоять высокой конкуренции. Одна из составляющих успеха сегодня — это способность быстро осуществлять преобразования в организации, способность быть более гибким, меняться быстрее, чем конкуренты или, по крайней мере, не отставать от меняющегося рынка [4].

Чтобы соответствовать современным требованиям, деятельность компании должна рассматриваться как совокупность взаимосвязанных бизнес-процессов, которыми необходимо управлять, как единым целым. Такой подход получил свое отражение в концепции управления цепями поставок [5].

Управление цепями поставок представляет собой стратегию формирования эффективных цепей поставок материальных ресурсов и оптимального управления такими цепями, которые интегрируют взаимодействующих субъектов хозяйствования.

За счет такой интеграции фирма может усиливать конкурентные преимущества:

- Использование услуг фирм-посредников. Благодаря разделению собственных бизнес-процессов на ключевые и вспомогательные фирма имеет возможность сосредоточиться на выполнении ключевых задач (инсорсинг), а при выполнении вспомогательных задач воспользоваться услугами специализированных фирм (аутсорсинг).

- Долгосрочное партнерство. Уделяя значительное внимание тактическим задачам, компании забывают о стратегических целях, что сказывается на прибыли компании и цепи поставок в целом. Выгодная однократная сделка не является приоритетной в сравнении с долгосрочными целями.

- Скорость прохождения потоков. Потоки товаров и услуг от поставщика, через производство, и далее через дистрибьюторов направляются к своей главной цели — конечному потребителю — точке в цепи поставок, где находится «независимый спрос». Деятельность цепи поставок направлена на удовлетворение этого типа спроса. Второй тип спроса — это спрос, полученный от последующего участника цепи поставок.

- Информационные технологии. Применение информационных технологий, позволяющих обмениваться информацией на межфункциональной основе, значительно повышает внутрифирменную интеграцию.

В основе интеграции лежит так называемый синергетический эффект. Эффект синергии отражает качество работы системы в целом, т.е. ее эффективность использования элементов системы и эффективность управляющих связей. На рис. 1 представлены виды синергизма.

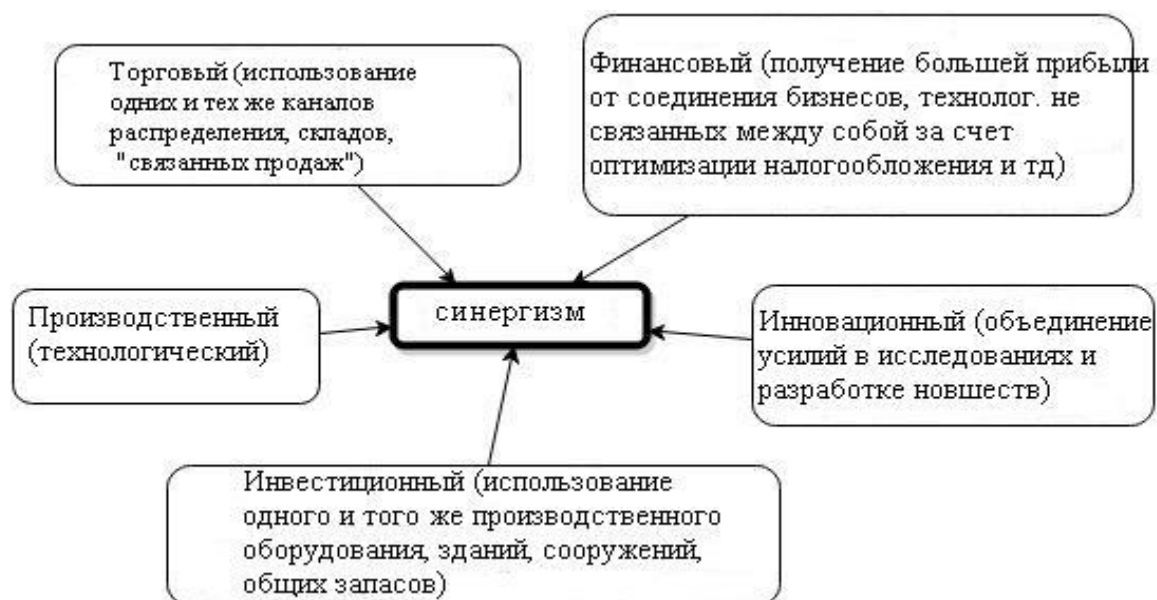


Рис.1. Виды синергизма

Источник: разработано автором.

Интеграция может происходить в различных формах: на уровне управления цепями поставок, внутри кластеров, в виде аутсорсинга, создавая стратегические альянсы, союзы и партнерства, в рамках виртуальных и оболочечных структур. Рассмотрим их подробнее.

Если фирма приобретает влияние или усиливает контроль над поставщиками, говорят об обратной вертикальной интеграции. Приобретение влияния либо усиление контроля над элементами, находящимися между фирмой и конечным потребителем (системой распределения и продажи) называют вперед идущей вертикальной интеграции. Горизонтальная интеграция — это кооперация с конкурентами. Основные причины интеграции: эффект масштаба, снижение издержек и рисков, взаимодополняемость активов, защита от конкуренции. Еще один вариант — конгломерат, с объединением технологически не связанных производств. Каждый вариант имеет свои преимущества, причины и подходы для применения. Все виды объединения имеют как свои черты, так и свои требования:

- Горизонтальные объединения наиболее просты для планирования, поскольку дают самые очевидные преимущества, достигаемые за счет

организационных факторов, управления операциями и эффекта масштаба.

- Вертикальные объединения требуют очень точной подгонки и устойчивости технологических связей. Может возникнуть проблема, когда объединение будет технологически возможным, но экономически невыгодным. Другая проблема — технологические изменения, которые могут сделать какое-то звено ненужным или менее эффективным, чем предполагалось.

- Конгломерат — это, скорее, не производственная структура, не интегрированный бизнес, а инвестиционная стратегия, которая должна содержать требования постоянного пересмотра и переоценки портфеля активов. Для конгломератов характерна частая продажа и покупка активов различного вида.

Примером создания экономических связей множества взаимодействующих предприятий, охватывающих все процессы от поставки исходных материалов до производства товаров и услуг с последующим их продвижением к конечному потребителю сегодня является кластерный подход. Понятие кластера в научный оборот было введено М. Портером [6].

Кластер — это группа географически, экономически тесно взаимосвязанных и близко расположенных фирм смежного профиля, которые способствуют росту конкурентоспособности и развитию региональной экономики [7]. Фирмы целесообразно дополняют друг друга, тем самым повышая конкурентные преимущества определенной хозяйственной отрасли. Между ними постоянно происходит интеграция за счет внедрения инновационных, высококачественных технологий, обмена квалифицированными кадрами, совместного использования услуг, рекламного-маркетингового продвижения, инфраструктуры.

Отличительной чертой кластера является инновационная направленность, которая позволяет уменьшить издержки производства и усовершенствовать производимый продукт. Все фирмы, входящие в кластер, осуществляют инвестиции в развитие высокотехнологичных инноваций, специализированные исследования, в развитие инфраструктуры и в человеческие ресурсы, что

помогает малому бизнесу выстоять в обостренной конкурентной борьбе на мировых рынках.

Кластеры выполняют роль точек роста внутреннего рынка в рамках на государства, что обеспечивает продвижение производимых товаров и услуг на мировые рынки. Кластерный подход способствует повышению международной конкурентоспособности страны, за счет чего происходит расширение и поиск новых точек сбыта продукции. Кластеры становятся крупным объектом капиталовложений, если растет конкурентоспособность предприятий и отрасли в целом. Кластеры имеют повышенный экономический и инновационный потенциал. Это объясняется передачей по технологическим цепочкам товаров с высокой потребительской ценностью, а также иных конкурентных преимуществ по отношению к предприятиям-смежникам, что заставляет поднять качество поставляемых им полуфабрикатов и этим повысить конкурентоспособность.

Развитие конкурентных отношений и процессы глобализации привели к развитию и трансформации отношений между фирмами. Отношения между партнерами по бизнесу и отношения между конкурирующими фирмами на рынке приобрели широкое разнообразие и богатство форм. Это разнообразие привело к тому, что конкурирующие до недавнего момента времени компании превращаются в полноценных партнеров или в сотрудничающих компаний, по крайней мере, в ряде областей своего бизнеса. А самое интересное, что данные компании не перестают быть конкурентами на рынках в целом. Одной из таких форм межфирменных взаимоотношений является стратегический альянс.

Стратегический альянс — «это соглашение о кооперации двух или более независимых фирм для достижения определенных коммерческих целей, для получения синергии объединенных и взаимодополняющих стратегических ресурсов этих компаний» [8].

Посредством альянса компании могут получить доступ на новые рынки. В рамках стратегического альянса компании могут заключать соглашения о разделе рынков на определенные сферы влияния, либо налаживать более тесное сотрудничество в конкретном регионе. При этом компании уменьшают свои

риски, поскольку осуществляют работу над каким-либо крупным проектом сообща.

Участники стратегического альянса могут добиться экономии на масштабе производства, снизить средние затраты при увеличении объемов производства и сбыта путем использования сравнительных преимуществ каждого члена альянса.

Создание стратегических альянсов помогает их участникам не только бороться с конкуренцией, но и оказывать определенное давление на конкурентов. Стратегические альянсы позволяют каждому из его участников повысить конкурентоспособность за счет достижения долговременных целей, оптимизации использования ресурсов и минимизации транзакционных издержек. Создание стратегических альянсов приводит к изменению характера конкуренции, когда все чаще конкурируют группы компаний, а не фирмы-одиночки.

В сегодняшних рыночных условиях компаниям необходимо максимально быстро и эффективно выводить на рынок новый товар. Кроме того, ввиду постоянного обновления технологий и сокращения жизненного цикла товара, именно стратегические альянсы способствуют наиболее эффективному продвижению новых продуктов или услуг, которые производятся их участниками. Это имеет стратегически важное долгосрочное значение для компаний, потому что приводит к объединению усилий (с другими участниками альянса), например, в сфере НИОКР для получения синергетического эффекта и наращивания предложения товаров и услуг всеми компаниями, входящими в альянс. В этих условиях выход на новые рынки происходит гораздо быстрее и требует меньшее количество затрат.

Еще одним ключевым мотивом создания стратегического альянса можно считать получение доступа к новым ресурсам и более эффективное их использование. Здесь можно говорить о необходимости дополнительного финансирования, получении доступа к новым технологиям или оборудованию, уменьшении транзакционных издержек или общем повышении эффективности деятельности компании.

Важным фактором, мотивирующим создание международных стратегических альянсов, является рост издержек в одном из ключевых элементов бизнеса компании — НИОКР, средствах производства и комплектующих, самом процессе производства или системе сбыта готовой продукции. Более высокие постоянные затраты требуют увеличения объемов производства для максимизации прибыли и увеличения прибыльности вложений. В результате компании заключают альянсы, в которых все партнеры выполняют функции, взаимодополняющие друг друга.

Знания, ноу-хау и новые технологии — одни из важнейших на данный момент активов, поэтому часто альянсы создаются с прямыми конкурентами. Их целью является совершенствование имеющихся знаний и технологий и обретение новых. Пример японских компаний — в 1980-х гг. ими было создано огромное количество стратегических альянсов с американскими и европейскими компаниями ради обретения западных технологий, умений и знаний в различных областях.

Наибольшую значимость и ценность информация, умения, технология, способы ее создания и интегрирования в производство получают именно сейчас, благодаря мировой экономической нестабильности, стремительным изменениям внешней среды компаний. А самым важным ресурсом становится человеческий капитал, который собирает и накапливает все полученные знания, информацию, технологии, чтобы потом максимально эффективно интегрировать их в процесс производства, совершенствуя и дорабатывая их, выступая важнейшим связующим звеном между нематериальными активами компании и процессом производства конечного продукта. Доступ к этому ресурсу также является одним из важнейших мотивов создания стратегических альянсов.

С развитием информационно-коммуникационных технологий и распространением Интернета способы кооперации между участниками бизнеса также преобразуются. Появляются так называемые виртуальные симуляционные и сетевые структуры. Согласно определению американского социолога Мануэля Кастельса, суть виртуальных компаний состоит в следующем: объединение

индивидов, групп, организационных единиц или же целостных организаций, распределенные в пространстве и во времени, работа которых, покрывая большие расстояния, проходит при обязательном участии информационных технологий, при этом менее значимые процессы и компоненты выводятся наружу организации, а сама работа протекает в условиях высокой мобильности и отсутствия границ» [9].

Виртуальная компания — новейшая и потенциально наиболее важная форма бизнес-организаций из тех, что появились в течение последних десятилетий. Интернет пространство предоставляет неограниченные возможности для развития бизнеса, это и является главной предпосылкой возникновения виртуальной организации. Эта модель предлагает бизнес-сообществу варианты снижения издержек, повышения гибкости и возможность предложить создаваемую ценность всему миру. Высокая скорость информационного обмена представляет собой возможность работать в команде по всему миру. Потребитель становится более доступным, товары и услуги удается продавать без торговых фирм, не видя покупателя и не тратя время на операции погрузки-разгрузки товара. Подобные изменения помогают компании быстрее реагировать на изменения внешней среды, проникать на разные уровни рынка, в том числе и международный, а также нести меньше издержек, приходящихся на помещение и привлечение дополнительных сотрудников [10].

Итак, сотрудничество раздвигает границы возможного. Природа партнерства претерпевает изменения. Во-первых, вчерашний конкурент может быть привлечен к активному сотрудничеству и даже оказаться неотъемлемой частью вашего бизнеса. Во-вторых, партнерами становятся не только коммерческие компании, но и общественные организации, неформальные сообщества, ассоциации потребителей и даже отдельные личности. В-третьих, развитие информационных технологий и средств коммуникации стирает границы и позволяет использовать неограниченный интеллектуальный потенциал всего участников бизнес-среды как в реальном, так и виртуальном пространстве.

Литература

1. Shkvarya, L., Karabulatova, I., Rusakovich, V., Rapiev, A. The impact of the Customs Union and the EAEU on the small and medium business in Kazakhstan // Central Asia and the Caucasus. — 2017. — Т. 18. — № 1. — С. 93-100.
2. Prahalad, C.K. The Cocreation of Value in 'Invited Commentaries' on 'Evolving to a New Dominant Logic for Marketing' // Journal of Marketing. — January 2004. — Vol. 68. — pp. 18-27.
3. Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. Co-creating unique value with customers // Strategy and Leadership. — 2004. — Vol. 32. — No 3. — Pp.4-9.
4. Адизес, И. Интеграция: Выжить и стать сильнее в кризисные времена / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.
5. Слука, Н.А., Родионова, И.А. Глобальные тренды развития мировой промышленности / В сборнике: Социально-экономическая география: теория, методология и практика преподавания : Материалы международной научно-практической конференции "Первые Максаковские чтения". — М., 2016. — С. 33-39.
6. Портер, М. Конкуренция : Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2005.
7. Анопченко, Т.Ю., Шамардин, Д.Н. Кластеры как форма функционирования и развития промышленности региона // Terra economicus. — Том 11. — № 1. — 2013.
8. Знаменский, А.О. Стратегические альянсы как международные объединения корпораций // Российский внешнеэкономический вестник. — 2008. — № 4.
9. Кастельс, М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / пер. с англ., под науч. ред. С.И. Шкаратана. — М.: ГУ ВШЭ, 2010.
10. Тимошенко, Т.С. Виртуальная организация как современное явление в экономике // В сб. Актуальные вопросы современной экономики и менеджмента / Под науч. ред. Т.Д. Бурменко. — Иркутск, 2013.

References

1. Shkvarya, L., Karabulatova, I., Rusakovich, V., Rapiev, A. The impact of the Customs Union and the EAEU on the small and medium business in Kazakhstan // Central Asia and the Caucasus. — 2017. — Т. 18. — № 1. — S. 93-100.
2. Prahalad, C.K. The Cocreation of Value in 'Invited Commentaries' on 'Evolving to a New Dominant Logic for Marketing' // Journal of Marketing. — January 2004. — Vol. 68. — pp. 18-27.
3. Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. Co-creating unique value with customers // Strategy and Leadership. — 2004. — Vol. 32. — No 3. — Pp.4-9.
4. Adizes, I. Integracija: Vyzhit' i stat' sil'nee v krizisnye vremena / Per. s angl. — М.: Al'pina Biznes Buks, 2009.
5. Sluka, N.A., Rodionova, I.A. Global'nye trendy razvitija mirovoj promyshlennosti / V sbornike: Social'no-jekonomicheskaja geografija: teorija,

metodologija i praktika prepodavanija : Materialy mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii "Pervye Maksakovskie chtenija". — M., 2016. — S. 33-39.

6. Porter, M. Konkurencija : Per. s angl. — M.: Izdatel'skij dom «Vil'jams», 2005.

7. Anopchenko, T.Ju., Shamardin, D.N. Klasterij kak forma funkcionirovanija i razvitija promyshlennosti regiona // Terra economicus. — Tom 11. — № 1. — 2013.

8. Znamenskij, A.O. Strategicheskie al'jansy kak mezhdunarodnye ob#edinenija korporacij // Rossijskij vneshnejekonomicheskij vestnik. — 2008. — № 4.

9. Kastel's, M. Informacionnaja jepoha: jekonomika, obshhestvo i kul'tura / per. s angl., pod nauch. red. S.I. Shkaratana. — M.: GU VShJe, 2010.

10. Timoshenko, T.S. Virtual'naja organizacija kak sovremennoe javlenie v jekonomike // V sb. Aktual'nye voprosy sovremennoj jekonomiki i menedzhmenta / Pod nauch. red. T.D. Burmenko. — Irkutsk, 2013.