

Современная модель конкурентных отношений на внутреннем и внешнем рынках

УДК 339.137
ББК 65.428
К-682

Виктор Иванович КОРОЛЕВ,
доктор экономических наук, профессор,
Всероссийская академия внешней торговли (119285, Москва, ул.
Пудовкина, 4А), кафедра менеджмента и маркетинга - заведующий
кафедрой, тел.: 8499 143-25-41

Евгения Викторовна ДИКУЛЬ,
кандидат экономических наук, Директор дивизиона АО «Галилео
Нанотех» (141370, Московская область, Сергиево - Посадский
р-н, г. Хотьково, ул. Заводская д. 32), тел.: +7 (495) 783-52-07

Аннотация

В статье рассматриваются особенности трансформации конкурентных отношений между компаниями. Обращается внимание на пересмотр традиционных взглядов на соотношение конкуренции и сотрудничества. Конкурентное сотрудничество связано с действием объективных и субъективных причин. Оно позволяет партнерам получить дополнительные преимущества. Модель конкурентного сотрудничества развивает теорию конкуренции, дополняя ее новыми моментами. Одной из основных форм конкурентного сотрудничества являются стратегические альянсы. Конкурентные отношения в альянсе развиваются по нескольким направлениям. Не следует переоценивать положительные стороны альянсов. Их развитие сопровождается немалыми проблемами. Другой известной формой сотрудничества компаний-конкурентов, рассматриваемой в статье, являются консорциумы. Особое значение в их деятельности занимает поиск взаимовыгодных форм сотрудничества.

Ключевые слова: Конкуренция, конкурентные отношения, конкурентное сотрудничество, развитие, партнерство, борьба, интересы, проблемы, тенденции, стратегические альянсы, возможности, консорциумы, сферы деятельности.

Current model of competitive relations on internal and external markets

Viktor Ivanovich KOROLEV,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Russian Foreign Trade Academy
(119285, Moscow, Pudovkina, 4A), Department of management and marketing - the Head,
phone: 8(499) 143-25-41

Evgeniya Viktorovna DIKUL,
Candidate of Economic Sciences, Director of division JSC "Galileo Nanotech" (141370, Moscow
region, Sergievo-Posadsky district, Khotkovo town, Zavodskaya St, 32), phone: +7 (495) 783-52-07



Abstract

The article examines peculiarities of competitive relations between businesses. Special attention is paid to the revision of traditional views on the balance between competition and collaboration. Competitive collaboration is correlated with the objective and subjective reasons; it affords to bring additional advantages to the partners. The model of competitive collaboration improves a theory of competition, adding new issues to it. One of the main forms of the competitive collaboration is strategic alliance. Competitive relations in the alliance are developing in several areas. It is recommended not to overestimate the positive aspects of alliances. Their development is accompanied by several problems. The other famous form of collaboration for companies-competitors, examined in the article, is to be consortium and in their activity searching for mutually profitable collaborative forms is of special importance.

Keywords: Competition, competitive relations, competitive collaboration, development, partnership, rivalry, interests, problems, trends, strategic alliances, opportunities, consortiums, activities.

Конкуренция является одной из движущих сил развития рыночной экономики. Она заставляет всех участников рыночных отношений постоянно совершенствовать свою деятельность. Во всех известных учебниках по экономической теории представлен, как правило, традиционный взгляд на конкуренцию, связывая ее с борьбой. Рассматриваются при этом три основных фронта борьбы: между продавцами, между покупателями и между продавцами и покупателями. Такой взгляд на конкуренцию господствовал на протяжении столетий и считался единственно правильным, поскольку он отражал реальную действительность. Однако развитие экономической науки в конце XX столетия показало, что трактовка конкуренции только как борьбы является односторонним. Ведь смысл конкуренции состоит не в том, чтобы уничтожить соперника или вытеснить его с рынка, а в том, чтобы обеспечить эффективное развитие рыночных структур, создавая выигрышную ситуацию для всех участников. Практика ведения конкурентной борьбы, в ходе которой ее участники истощают свои ресурсы, вызвала все большее разочарование.

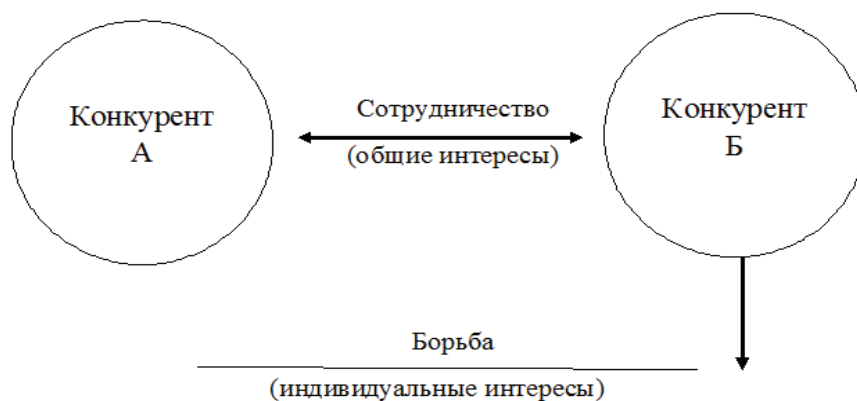
В связи с этим все больше происходило осознание того факта, что фирмы-конкуренты – это не только противники. Они взаимосвязаны друг с другом, что допускает возможность их сотрудничества. Иначе говоря, конкуренция и сотрудничество – не антиподы, они могут дополнять друг друга. Одним из первых авторов, обратившим на это внимание в современных условиях был американский исследователь, статистик и консультант по теории управления качеством Э. Деминг. По его мнению, уже к восьмидесятым годам прошлого столетия положительное влияние конкуренции на развитие экономики во многом себя исчерпало. Гораздо большие результаты стало давать сотрудничество. Происходит преобразование старой экономики, основанной на конфликте («я выиграл – ты проиграл»), в

новую, основанную на сотрудничестве («выиграл – выиграл»). Конкуренция при этом сохраняется, но в рамках сотрудничества.¹ В результате стала формироваться новая теория, получившая название «теория конкурентного сотрудничества». Основы ее были заложены американскими профессорами А. Бранденбургером и Б. Нейлбаффом. В 1996 г. они издали книгу под названием «Co-opetition. Конкурентное сотрудничество в бизнесе», в которой они связывали воедино конкуренцию и сотрудничество. Это явление получило название «соконкуренция» (сотрудничество плюс конкуренция). Используя теорию игр (бизнес – это игра), А.Бранденбургер и Б.Нейлбафф отмечали, что сотрудничество – это то, как мы создаем материальные ценности: как мы печем пирог. Конкуренция – это то, как мы получаем материальные ценности: как мы отрезаем свой кусок пирога.²

Сотрудничество конкурентов включает в себя широкий спектр: от совместного использования ресурсов до выработки согласованной политики. Новое в поведении фирм конкурентов изменило подход к ведению бизнеса, вызвало разрушение сложившихся стереотипов. Преставители бизнеса, говоря о сотрудничестве, понимали, что это не исключает конкуренцию. Сотрудничество конкурентов становится источником развития экономики. Если бизнес – это игра, то в нее лучше всего играть командами – такой лейтмотив становится определяющим (см. рисунок 1). Каждый из участников этого процесса имеет свои частные интересы, достижение которых вызывает необходимость борьбы за ресурсы, за покупателя, за выгодные заказы, за вытеснение конкурентов. В то же время имеются общие интересы: обмен опытом, противостояние другим конкурентам, долгосрочные контракты, координация действий.

Рисунок 1

Процесс конкурентного сотрудничества



Сотрудничество между конкурентами возможно и необходимо в том случае, если их основные цели совпадают. Общими целями могут быть следующие:

- укрепление своих позиций на рынке;
- использование современных технологических достижений на основе их взаимного обмена;
- разработка качественно новых видов продукции;
- создание совместных центров по обслуживанию покупателей;
- разработка общих стандартов создания и реализации продукции.

В основе перехода в конкуренции от борьбы к сотрудничеству лежат объективные и субъективные причины. Если рассматривать объективные причины, то они связаны, в первую очередь, с обострением конкурентной борьбы на национальном и мировом рынках. Как внутренний, так и внешний рынки не могут постоянно расширяться. Его сегменты захвачены различными компаниями, доля которых на рынке, как и соотношение сил, постоянно меняются. Выйти на новый сегмент рынка или расширить существующий можно только одним способом – потеснив конкурента. Но ни одна компания, если она обладает конкурентоспособностью, добровольно не будет сдавать свои рыночные позиции. Чтобы этого добиться, требуется мощное давление, которое не в состоянии оказать отдельно взятая компания. Все это вызывает заинтересованность конкурентов в поиске различных форм взаимодействия. К сказанному надо добавить действие причин макроэкономического уровня, связанных с экономической политикой государства. В теории международной конкуренции М.Портера в разработанном им так называемом «национальном конкурентном ромбе» обращается внимание на то, что экономическая мощь государства определяется мощностью его ведущих компаний, обладающих высокой международной активностью.³ Поддерживая международную экспансию своих компаний, государство стремится использовать экономические рычаги, к числу которых относится поддержка различных форм интеграции компаний в тех или иных сферах, например, в области инновационного развития. Так, скажем, в европейских странах высокой популярностью пользуются региональные и местные инновационные программы по развитию малого бизнеса, стимулирующие его сотрудничество с крупным бизнесом.⁴

Что касается субъективных причин необходимости сотрудничества, то они связаны в основном с пониманием и необходимостью использования руководителями компаний преимуществ сотрудничества с конкурентами. Скоординированные совместные действия компаний-конкурентов, объединивших свои возможности и ресурсы для борьбы с другими участниками рынка, позволяют получить ряд дополнительных выгод. К основным из них относятся следующие:

1. Синергетический эффект. Напомним, что синергизмом называют эффект, полученный от совместного использования ресурсов в сравнении с индивидуальным и выражается формулой « $2+2=5$ ». Компании-конкуренты начинают сотрудни-

чать для того, чтобы результаты их совместной деятельности превышали аналогичные достижения отдельных компаний. То есть, сущность эффекта синергизма обусловлена появлением нового качества. Результатом этого является увеличение ценности продукта для потребителя, снижение издержек, выход на новые рынки. Синергизм может быть структурным, когда эффект достигается за счет объединения ресурсов компаний и управленческим (повышение качества управления без существенных структурных изменений). Примером эффективного сотрудничества компаний-конкурентов могут быть компании Microsoft и Apple. Несмотря на периоды ожесточенного соперничества, обе компании весьма успешно сотрудничают в разработке продуктов для платформ друг друга (например, выпуск Microsoft Office: mac 2011). Сотрудничество ведет к тому, что в компаниях считают своим конкурентом Google.⁵

2. Новые продукты. Современные новые продукты все в большей мере основываются на знаниях и информационных технологиях. Создавать такие продукты лучше в условиях сотрудничества, когда знания не скрываются, а широко распространяются. Возьмем, к примеру, такое направление отраслевого развития, как мехатроника – комбинация машиностроения и электроники. И то, и другое – сложные технологии. Их сочетание требует тесного сотрудничества между специалистами и компаниями, чтобы добиться успеха.⁶

3. Новые открывающиеся возможности. На основе сотрудничества каждый из конкурентов получает возможность воспользоваться достижениями другой стороны (при условии ее согласия на это). Особое значение это имеет для использования новых технологий и выхода на новые рынки. Данный фактор наиболее ярко проявляется в процессе сотрудничества японских и европейских автомобилестроительных компаний.

Конкурентное сотрудничество следует отличать от картельного соглашения, которое, как правило, запрещено законодательством. Отличий здесь несколько. Картель устраняет различные виды конкуренции между его участниками. При конкурентном сотрудничестве его основная цель, связанная с оптимизацией использования ресурсов, не исключает конкуренции. Кроме того, картель обычно носит неофициальный характер. Конкурентное сотрудничество, напротив, не скрывается. Также следует отличать конкурентное сотрудничество от слияний и поглощений. В последнем случае объединяемые участники теряют свою независимость и находятся под единым централизованным управлением. Тогда как при сотрудничестве партнеры остаются независимыми в юридическом отношении, собственность не объединяется, вместо централизованного управления осуществляется координация действий по отдельным направлениям.⁷

В российской экономике по-прежнему преобладает подход, согласно которому конкуренты – непримиримые противники, у которых не может в принципе ничего общего. Вместе с тем все больше появляется примеров иного рода, связанного с сотрудничеством конкурентов. Так, развитие сотовой связи в России привело



к образованию на рынке трех крупнейших операторов («большая тройка»): «Мобильные телесистемы» (МТС), «Вымпелком» (Билайн) и «Мегафон». Операторы «большой тройки» представлены во всех регионах страны. Несмотря на конкуренцию, данные компании активно сотрудничают в инвестиционной деятельности, в создании инноваций, новых услуг и технологий. Например, в 2010 г. компании «большой тройки» создали некоммерческую организацию «Консорциум», целью которого является изучение возможностей и условий внедрения сетей 4-го поколения. Хотя, следует заметить, конкуренция, проводимая «большой тройкой», не всегда является добросовестной. Имели случаи ценового сговора, внедрения идентичных тарифов и другие неправомерные действия, за которые компании подвергались санкциям.⁸

Модель конкурентного сотрудничества развивает теорию конкуренции, дополняя ее рядом новых моментов.

Во-первых, это касается сил конкуренции. В дополнение к известной модели пяти сил конкуренции М.Портера (внутриотраслевая конкуренция, угроза появления новых игроков, товары-заменители, рыночная власть поставщиков и покупателей)⁹ появляется новая сила – конкурентное сотрудничество компаний.

Во-вторых, расширяется представление о конкурентных стратегиях. К основным из них, как известно, относятся стратегии лидерства в издержках, дифференциации продукции, фокусирования и первопроходца. В условиях конкурентного сотрудничества компании начинают применять особую стратегию – гибридную. Она основана на комбинировании стратегий сотрудничества и конкуренции. Ее появление является следствием снижения эффективности традиционных конкурентных стратегий. Успешными стали считать такие стратегии конкуренции, которые связаны не с ценовыми факторами, а с созданием собственных уникальных компетенций для достижения лидерства на рынке. Процедура разработки гибридной стратегии состоит из следующих шагов: 1) разрабатывается конкурентная стратегия без учета возможностей сотрудничества; 2) разрабатывается стратегия сотрудничества без учета конкурентного позиционирования; 3) соединение результатов шагов 1 и 2 и оценка степени их соответствия; 4) если шаг 3 показывает отсутствие гармоничной взаимосвязи стратегий сотрудничества и конкуренции – изучается возможность такого их комбинирования, которое оптимизирует общее устойчивое конкурентное преимущество фирмы.¹⁰

Важное значение гибридные стратегии имеют для международных компаний, осуществляющих производство наукоемкой высокотехнологичной продукции. Их применяют весьма активно, например, крупные международные компании, занятые в производстве компьютеров и микропроцессоров. На российском рынке международные компании, реализующие гибридные стратегии, представлены компаниями Fujitsu, IBM, Apple, HP. Они занимаются НИОКР в области компьютерных технологий и разработке компьютеров.¹¹

Сотрудничество компаний-конкурентов может осуществляться в различных формах. Остановимся более подробно на рассмотрении двух из них – наиболее известных: стратегических альянсах и консорциумах. Стратегический альянс является долгосрочным объединением компаний – партнеров, сохраняющих свою независимость в целях координации совместных действий и получения конкурентных преимуществ. Эпоха стратегических альянсов берет свое начало с 80-х годов прошлого столетия. Особенностью альянсов является совмещение партнерства на уровне существующих рынков и конкуренция за лидерство на перспективных рынках. Это явление раньше, нередко и сейчас, называют «совмещение несовместимого»¹², что не соответствует действительности в свете теории конкурентного сотрудничества. Наиболее высокими темпами процесс образования альянсов происходил в сфере внешнеэкономической деятельности. Распространенной практикой является участие крупных компаний сразу в нескольких или во многих альянсах. Можно в этом отношении сослаться на опыт японской компании Toshiba. Руководство данной компании твердо убеждено в том, что в одиночку ни одной компании не удастся занять доминирующие позиции в какой-либо отрасли или технологии. Необходимо создавать партнерские отношения с различными компаниями для создания принципиально новых инновационных технологий. В этих целях, начиная с 90-х годов, Toshiba создала много стратегических альянсов. В частности, был образован альянс с Apple Computer с целью совместной разработки мультимедийных компьютерных продуктов. Подобный альянс был создан с Microsoft для производства карманных компьютеров, а также с IBM и Siemens в области полупроводников.¹³

Обращают на себя внимание особенности конкурентных отношений и их трансформация в процессе развития стратегических альянсов. Прежде всего, существуют различные направления конкуренции:

□ конкуренция внутри альянса между компаниями-конкурентами. Определив сферу общих интересов, партнеры по-прежнему остаются конкурентами в других сферах;

□ конкуренция между компаниями, входящими в альянс и другими фирмами за его пределами. Особенность этой конкуренции состоит в том, что участие в альянсе придает компании дополнительные преимущества и возможности;

□ конкуренция между отдельными стратегическими альянсами. Здесь борьба приобретает новое качество, поскольку она ведется между мощными группировками.¹⁴

Другой особенностью конкурентных отношений в стратегических альянсах является трансформация методов соперничества. На смену жестким методам противостояния приходят более мягкие. Один из них – метод «айкидо», получивший название по аналогии с одним из методов ведения восточной борьбы. Суть его заключается в том, чтобы сильные стороны конкурента обратить против него,



перейти от силовой конкуренции к сотрудничеству, к конвергенции. Одержание победы не за счет уничтожения противника, а за счет уклонения от борьбы. Задача состоит в том, чтобы нейтрализовать соперника посредством контроля за его действиями. Ответ на действия конкурента осуществляется более искусным методом – уклонение от атаки. Ответной мерой может быть, например, создание нового товара, отличающегося более низкой ценой либо такой же, как у товара компании-конкурента. За основу своего поведения на рынке компания берет сотрудничество с конкурентами в виде поиска общих интересов и возможностей.¹⁵

Отмечая положительные стороны альянсов, их не следует переоценивать. Развитие данной формы конкурентного сотрудничества сопровождается немалыми трудностями, ведущими нередко к распаду образованных стратегических альянсов и сдерживает процесс их образования. Это объясняется тем, что не всегда удается сбалансировать интересы участников объединения, когда конкурентные тенденции превалируют над сотрудничеством. Источником возникающих проблем нередко выступает несовместимость бизнес-позиций партнеров. Проиллюстрируем это следующим примером. Маркетинговый альянс между компанией AT&T и итальянской компанией Olivetti, провозглашенный громко, вскоре потерпел провал, так как учредители не смогли достигнуть взаимопонимания по вопросам маркетинговой стратегии, а также по вопросам целей альянса и форм взаимодействия между партнерами.¹⁶ Это говорит о том, что процесс образования альянсов должен сопровождаться тщательной подготовительной работой, включающей в себя в том числе обучение партнерству.

Другой, не менее известной формой конкурентного сотрудничества, являются консорциумы. Это временное объединение хозяйственно независимых компаний, целью которых является совместное осуществление определенных видов деятельности (реализация капиталоемких проектов, финансовые операции и т.п.). В каждой стране существуют определенные условия образования консорциумов. В Великобритании, например, для получения статуса консорциума необходимым требованием является владение британскими компаниями не менее 75% активов компании-консорциума, причем доля каждой компании, участвующей в консорциуме, должна быть не менее 5%, а сам консорциум должен быть британской компанией.¹⁷

Общность консорциума и стратегического альянса состоит в независимости участников, договорной форме отношений, добровольности участия и сохранении конкуренции. В то же время имеются отличия. Они состоят в том, что консорциум имеет более четкую систему управления в виде специально образованных для координации совместной деятельности административных органов. Позволяя эффективно координировать действия, это делает объединение участников более устойчивым по сравнению с альянсами. Кроме того, в консорциуме представлен

более широкий круг участников. Это не только компании, но и различные организации (институты, банки, фонды и т.д.). В консорциуме роли распределяются таким образом, чтобы каждая компания или организация, входящая в него, работала в той сфере, в которой она добилась наилучших результатов. В состав участников могут войти как крупные, так и мелкие компании, не имеющие возможности самостоятельно участвовать в разработке того или иного проекта.

Поскольку в консорциум входят компании, которые ранее могли быть конкурентами (это не является необходимым условием), здесь, также как и в альянсах, важно находить наиболее привлекательные сферы совместной деятельности. Это особенно важно для выполнения дорогостоящих проектов, требующих консолидации сил и средств производственных, финансовых, научных и других организаций. По этой причине консорциумы часто образуются в наукоемких и высокотехнологичных сферах деятельности. Создание таких консорциумов нередко инициирует государство. Так, например, был образован в российской экономике в 2008 г. консорциум «Сибнанотех», работающий в области нанотехнологий. В него вошли инновационные компании, научно-исследовательские и образовательные институты. Основная цель его создания заключалась в образовании национальной нанотехнологической сети, посредством объединения организаций Новосибирской области.¹⁸ Другой пример – консорциум инновационных территориальных кластеров Московской области. Это объединение ранее созданных инновационных территориальных кластеров (ИТК Пущино, Дубна, ИТК Физтех-21) с другими научно-исследовательскими институтами и промышленными предприятиями Московской области. Консорциум был создан в 2016 г. и обеспечивает активное сотрудничество науки, образования и промышленности.¹⁹ Однако таких примеров в российской экономике немного. Необходима более активная государственная поддержка таких объединений, разработка специальных программ государственного финансирования такого рода проектов.

Таким образом, конкурентное сотрудничество компаний позволяет по-новому взглянуть на процесс межфирменного сотрудничества. Возникающие при этом тенденции нуждаются в обобщении и дальнейшем исследовании.

ПРИМЕЧАНИЯ:

¹ Деминг Э. Новая экономика – URL: <https://www.baguzin.ru/wp/deming-u-edvard-povaja-ekonomika> (дата обращения 10.10.2018)

² Бранденбургер А., Нейлбафф Б. Co-opetition. Конкурентное сотрудничество в бизнесе – URL: <https://www.econ.wikireading.ru/67759> (дата обращения 10.10.2018)

Более подробно см.: Теория сотрудничества конкурентов – URL: <https://www.elitarium.ru>Librarium> (дата обращения 10.10.2018)

³ Портер М. Международная конкуренция. Конкурентное преимущество стран – URL: <https://www.mybook.ru> (дата обращения 10.10.2018)



⁴ Более подробно см.: Королев В.И. Механизмы инновационного развития малого бизнеса в зарубежных странах//Российский внешнеэкономический вестник. 2017, №11, с.57-58

⁵ 10 лучших примеров сотрудничества Apple и Microsoft- URL://<https://www.prostomac.com/2010/12/10-euchshix-primerov-sotrudnichestva-apple-microsoft> (дата обращения 10.10.2018)

⁶ Конкуренция на основе сотрудничества- URL://<https://www.bibliotekar.ru/biznes-46/81.html> (дата обращения 10.10.2018)

⁷ Более подробно см.: Котляров И. Альянс на рынке морских грузоперевозок: выгоды и риски для мировой экономики- URL://<https://www.mirtr.elpub.ru/jour/article/download/210/390> (дата обращения 10.10.2018)

⁸ Гуляев Г.Ю. Трансформация конкурентных отношений или новая модель конкуренции – URL://<https://www.penza365.ru/.../03-Gulyaev-G.YU-transformacija-konkurentnykh-otnoshenij-ili-n...>(дата обращения 10.10.2018)

⁹ Портер М. Конкурентная стратегия. Методики анализа конкурентов – URL://<https://www.online.kz/wp-content/...>(дата обращения 10.10.2018)

¹⁰ Разработка гибридной стратегии – URL://<https://www.bibliotekar.ru/biznes-40/113.html> (дата обращения 10.10.2018)

¹¹ Как иностранные компании выходят на российский рынок – URL://<https://www.ВЭД24.РФ/КАК-instrannye-kompanii-vuxodyat-na-rjssijskij-gynok.html> (дата обращения 10.10.2018)

¹² См., например, Юрков С.Э. Международные стратегические альянсы как механизм корпоративного роста – URL://<https://www.inesnet.ru.../mezhdunarodnye-strategicheskie-alyans-kak-mexanism-korporati...>(дата обращения 10.10.2018)

¹³ Бизнес-кейс Toshiba-Стратегические альянсы и создание новых... - URL://<https://www.cecsi.ru/coach/cs-innovation-technology-toshiba.html> (дата обращения 10.10.2018)

¹⁴ Более подробно о стратегических альянсах см.: Современные проблемы менеджмента в международном бизнесе/под ред. Королева В.И. М.: Магистр. Инфра-М, 2013. С.50-55

¹⁵ Ноздрева Р.Б. Стратегические альянсы в международном бизнесе – URL://<https://www.mevriz.ru/articles/2002/6/1011.html> (дата обращения 10.10.2018)

¹⁶ Сложности функционирования стратегических альянсов – URL://<https://www.finances.social/biznes.../seojnosti-funksionirovanija-strategicheskin-46046.html...>(дата обращения 10.10.2018)

¹⁷ Консорциум – URL://<https://dic.academic.ru/dic.nsf/fin-enc/14410> (дата обращения 10.10.2018)

¹⁸ Глазман Г.Л. Глобальные инновационные процессы: ключевые игроки – URL://<https://www.cyberleninka.ru/article.../globalinye-innovatsionne-protsessy-keyucheveye-igro...>(дата обращения 10.10.2018)

¹⁹ Презентация консорциумов инновационных кластеров – URL://<https://www.mos-reg.ru/prezentaciума-innovationnyh-klasterov-podmoskovуа-pr...>(дата обращения 10.10.2018)

БИБЛИОГРАФИЯ:

Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство.- М.: Юнити-Дана, 2001.- 240с. (Kirchner I. Konkurentsia i predprinimatelstvo.-M.: Uniti-Dana, 2001.-240s.)

Котляров И.Д. Маркетинг конкурентов и связи с конкурентами: сотрудничество как путь к рыночному успеху//URL://<https://www.economics-open-mechanics.com/articles/191.pdf> (дата обращения 10.10.2018) (Kotliarov I.D. Marketing konkurentov i svyazi s konkurentami: sotrudnichestvo kak put k runochnomu uspehu//URL://<https://www.economics-open-mechanics.com/articles/191.pdf> (data obrachenia 10.10.2018)

Мокронос А.Г., Маврина И.Н. Конкуренция и конкурентоспособность. – Екатеринбург: Изд. Урал.ун-та, 2014.- 194 с. (Mokronosov A.G., Mavrina I.N. Konkurentsia i konkurenstosposobnost. – Ekaterinburg: Izd. Ural. Un-ta, 2014 – 194s.)

Паскаль Сален. Конкуренция.- Санкт-Петербург. Изд.»Нева», 2004.- 96с. (Paskal Salen. Konkurentsia. – Sankt-Petersburg. Izd. Neva, 2004. – 96s.)

Пино Р. Корпоративное айкидо. – Санкт-Петербург: Питер, 2001.- 224 с. (Pino P. Korporativnoe aikido. – Sankt-Petersburg: Piter, 2001. -224s.)

Портер М. Международная конкуренция. – Изд. Альпина Паблишер, 2018. -947 с. (Porter M. Megdynorodnaia konkurentsia. – Izd. Alpina Publisher, 2018. – 947s.)

Прахалад К., Рамасвами В. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями. – М.: Олимп-Бизнес, 2006.- 352с. (Pralhad K., Ramasvami V. Budychee konkurentsii. Sozдание unikalnoi tsennosti vmeste s potrebitelyami. – М.: Olimp-Biznes, 2006. – 352s.)

Стратегические альянсы. – Изд. Альпина Паблишер, 2008.- 256 с. (Strategicheskie alian-su. – Izd. Alpina Publisher, 2008. – 256s.)

Тарануха Ю.В. Конкуренция и конкурентоспособность. – М.: Русайнс, 2015.- 336 с. (Taranuha U.V. Konkurentsia i konkurenstosposobnost. – М.: Rusayas, 2015. – 336s.)

Яцевич Н.В. Конкурентное сотрудничество как форма взаимоотношений.- URL://[https://lib.i-bteu.by/.../Яцевич-Конкурентное % 20 сотрудничество.pdf?...1...y](https://lib.i-bteu.by/.../Яцевич-Конкурентное%20сотрудничество.pdf?...1...y) (дата обращения 10.10.2018) (Yashevic N.V. Konkurentnoe sotrudnichestvo kak forma vzaimootnoshenyi. - URL://[https://lib.i-bteu.by/.../Yashevic-Konkurentnoe % 20 sotrudnichestvo.pdf?...1...y](https://lib.i-bteu.by/.../Yashevic-Konkurentnoe%20sotrudnichestvo.pdf?...1...y) (data obrachenia 10.10.2018)

