DOI: 10.54861/27131211_2023_11_5

Специальность ВАК: 5.2.3

УДК 332.133.44; 334.012.64

МЕЖФИРМЕННАЯ КООПЕРАЦИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ КОРПОРАЦИЙ И СУБЪЕКТОВ МСП КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Гудкова О.Е., доктор экономических наук, Московский университет им. С.Ю, Витте (Рязанский филиал), г. Рязань, Россия

Аннотация. В научной статье рассматриваются вопросы реализации межфирменного взаимодействия промышленных корпораций и малых и средних предприятий в контексте политики устойчивого развития. В России наиболее распространенными наиболее распространенными являются контрактное производство, организация инновационного производства на базе субъектов инновационной инфраструктуры (технопарки, технополисы, ОЭЗ, ТОР) с участием крупного корпоративного бизнеса, а также отраслевые инновационно-промышленные кластеров; реже – ГЧП-модель. Основными барьерами на пути развития межфирменной кооперации корпоративного сектора и МСП являются: безусловное преобладание государственной модели управления инновационной деятельностью и предпочтение работы с госкорпорациями в рамках закрытых внутренних стартап-песочниц; недостаточное развитие институциональной поддержки финансового обеспечения проектов межфирменной кооперации, например, например, через инструменты краудфандинга и краудинвестинга. Для более гармоничного развития региональной кооперации рекомендуется обратить внимание на привлечение эндаумент-фондов университетов и формирование малых

инновационных предприятий с их участием с последующим развитием кооперации их участием с последующим развитием сотрудничества в треугольнике «бизнес-наука-государство а также привлечение к работе с инновационно-активными субъектами МСП корпоративных лабораторий и инновационных технологических платформ, действующих на базе крупного корпоративного бизнеса в нефтегазовой, металлургической, банковской и телекоммуникационной отраслях.

Ключевые слова: межфирменная кооперация, устойчивое развитие, инновации, корпорации, венчурный проект.

INTER-FIRM COOPERATION OF INDUSTRIAL CORPORATIONS AND SMES AS A FACTOR OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Gudkova O.E., Doctor of Economic Sciences, Moscow University named after S.Y. Witte (Ryazan branch), Ryazan, Russia

Abstract. The scientific article deals with the issues of realization of inter-firm cooperation between industrial corporations and SMEs in the context of sustainable development policy. In Russia the most widespread are contract manufacturing, organization of innovative production on the basis of subjects of innovative infrastructure (technoparks, technopolises, SEZ, TER) with the participation of large corporate business, as well as sectoral innovative-industrial clusters; less often - PPP-model. The key barriers to the development of inter-firm cooperation between the corporate sector and SMEs are the unconditional prevalence of the state model of innovation activity management and preference for working with state corporations within the framework of closed internal startup sandboxes; the lack of development of institutional support for financial support of inter-firm cooperation projects, for example, through crowdfunding and crowd investing instruments. For a more harmonious regional development of cooperation it is recommended to pay attention to the involvement of endowment funds of

universities and the formation of small innovative enterprises with their participation with the subsequent development of cooperation in the triangle "business-science-state", as well as involvement in the work with innovation-active subjects of SMEs corporate laboratories and innovative technology platforms operating on the basis of large corporate businesses in oil and gas, metallurgical, banking and telecom industries.

Keywords: intercompany cooperation, sustainable development, innovation, corporations, venture project.

JEL classification: O25, O33, F63.

Для цитирования: *Гудкова О.Е. Межфирменная кооперация промышленных корпораций и субъектов МСП как фактор устойчивого развития // Прогрессивная экономика. 2023. № 11. С. 5–18.*

Введение

Обеспечение продуктивного инновационного развития национальной экономики России – одна из важнейших национальных целей устойчивого развития, закрепленный в Указе Президента Российской Федерации № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 г. [13]. Вместе с тем практическая реализация данной цели в современных условиях является сложной и многоаспектной задачей: с одной стороны, внешние вызовы и угрозы, генерируемые международными санкциям, существенно ограничили поле для поиска и приобретения готовых инноваций и передовых технологий, которые преимущественно принадлежат странам коллективного Запада. С другой стороны, страновая модель инновационного развития отличается достаточно жесткой государственной централизацией финансовых, интеллектуальных и производственных ресурсов и мощностей в руках государственных технологических корпораций, которые по

определению не обладают достаточной быстротой и гибкостью перестраивания формата работы под новые реалии.

С учетом вышеизложенного, идея о межфирменной кооперации крупного промышленного бизнеса и инновационно активных субъектов малого и среднего предпринимательства является перспективной с точки зрения разрешения существующих рисков технологической изоляции и скорейшего восполнения отечественного рынка аналогами и новыми решениями вместо ушедших прозападно настроенных антироссийских игроков.

Целью научной статьи является аргументированное обоснование целесообразности развития межфирменной кооперации промышленных корпораций и субъектов МСП в контексте достижения национальных целей устойчивого развития. Объектом научного исследования является инновационная деятельность российского бизнеса, предметом – механизм межфирменной кооперации промышленных корпораций и инновационно активных субъектов МСП. Рабочей гипотезой научного исследования является тезис о том, что межфирменная кооперация межфирменной кооперации промышленных корпораций и инновационно активных субъектов МСП оказывает стимулирующее воздействие на генерацию инноваций и способствует технологическому импортозамещению.

Обзор литературы

Литературный обзор научных публикаций показал, что вопрос межфирменной кооперации более активно рассматривается зарубежными учеными, что объясняется ориентацией западных страновых моделей на идеи синергии партнерства крупного бизнеса и субъектов МСП и рыночной саморегуляции инновационной деятельности вкупе с развитыми институтами частного финансирования. Значимые для научной публикации результаты приведены в публикациях следующих академических ученых: Б. Гомеса-Цессереса (Gomes-Casseres B) [14], В. Бёнте и М. Келйбаха (Bönte W. & Keilbach M.) [15], А. Денси, Р. Притчарда (DeNisi, A., Pritchard, R.) [16],

К.Глейсера, П.В. Буклея (Glaister, K. W. & Buckley, P. J.) [17], С.А. Ортиза, М. Парка (Ortiz C.A., Park M.) [18]; А.Е. Карлика [2], И.В. Тарасова [4], А.В. Трачук, Н.В. Линдер [5], А.Н. Булатова [1], О.В. Никулиной, А.А. Кузнецова [3] и др. Ключевым результатом проведенного литературного обзора стал компаративный (сравнительный) анализ практики организации межфирменной кооперации крупного промышленного бизнеса и субъектов МСП в России и за рубежом на примере наиболее развитых стран.

Так, в РФ основу инициации и регулирования межфирменной кооперации составляют нормативно-правовые акты Минэкономразвития, Минцифры, Минобрнауки: программа инновационного развития «Экономическое развитие и инновационная экономика №316 от 15.04.2014 г.; национальная программа Цифровая экономика № 1632-р от 28.07.2017 г.; Концепция технологического развития до 2030 г. № 1315-р от 20.05.2023 г.; проект «Евразийская сеть промышленной кооперации, субконтрактации и трансфера технологий» №8 от 09.08.2019 г. [6; 7; 8; 9].

Среди зарубежных стран, например, в США основным регуляторным документом является Закон о национальной конкурентоспособности при передаче технологий (США, 1989 г.). Межфирменная кооперация строится на частных программах крупнейших отраслевых корпораций (например, группа компаний FAMGA, General Electric, CisCo), в странах-членах ЕС промышленная субконтрактация преимущественно реализуется в формате модели P&S (Poolling and Sharing, P&S) на основе требований Директив Еврокомиссии № 17, 18 (государственный заказ и публичный подряд), т.е. бизнесы договариваются от технологического раздела и центрах ответственности в составе единого европейского рынка [14; 15; 16].

В заключение теоретического раздела автором были рассмотрены основные формы реализации межфирменной кооперации в РФ и мире. Так, в отечественной практике наиболее распространены контрактное производство, организация инновационного производства на базе субъектов инновационной инфраструктуры (технопарки, технополисы, ОЭЗ, ТЭР) с участием крупного

корпоративного бизнеса, а также отраслевые инновационно-промышленные кластеры; реже – ЧГП-модель. В зарубежной практике основными моделями является создание малых инновационных предприятий в составе или на базе крупнейших университетов, продажа вторичных технологий и патентов, модель аутсорсинга промышленного дизайна, инжиниринга и прототипирования [15; 17].

Материалы и методы

Подготовка научной публикации осуществлялась с применением общенаучных (наблюдение, сравнение, измерение, анализ и синтез, логического рассуждения) и отдельных конкретно-научных методы (статический анализ, экспертные оценки, графический метод). Обоснованность и достоверность результатов научного исследования обеспечивается корректностью и строгостью построения логики и схемы исследования. Подготовка информационно-аналитической *части* исследования проводилась с использованием Бюллетеня о развитии конкуренции «Субконтрактация как механизм развития малого бизнеса», данных ежегодного статистического сборника НИУ ВШЭ «Индикаторы инновационной деятельности» и Росстата «Промышленное производство в России».

Результаты и обсуждение

В Российской Федерации не публикуется в открытом доступе (возможно не ведется) развернутая отчетность, характеризующая динамику и структуру межфирменной промышленно-технологической и инновационной кооперации субъектов МСП и корпоративного бизнеса, поэтому для формирования аналитического блока исследования автором использовались метод синтеза данных из отчетов «Промышленное производство в России», «Малое и среднее предпринимательство в России» (раздел «Инновационная деятельность субъектов МСП») и данные из ежегодного статистического сборника НИУ ВШЭ «Индикаторы инновационной деятельности». Это, с одной стороны, подчеркивает научную новизну и сложность исследования, с

другой, – сразу формирует проблемное поле: для обеспечения информационной прозрачности механизма субконтрактации государственным регуляторам (Министерству промышленности и торговли и Министерству экономического развития) рекомендуется рассмотреть возможность публичного представления данных о его реализации (таблица 1).

Таблица 1

Основные индикаторы реализации межфирменной инновационной и промышленно-технологической кооперации корпоративного бизнеса и субъектов МСП

Показатели	2017г.	2018г.	2019г.	2020г.	2021г.	2022г.
1. Уровень активности межфирменной кооперации, %[1] *В том числе*:	28,6	27,4	27,7	23,5	24,1	20,8
1.1 Субъекты МСП	6,2	5,8	6,6	7,5	8,2	9,6
2. Структура кооперационных связей по критерию временной устойчивости[2]						
2.1 Устойчивая (постоянная) кооперация	43,6	41,9	42,1	37,5	35,3	30,6
2.2 Межфирменная кооперация, ограниченная длительностью проекта (-ов)	77,0	78,0	76,1	48,9	55,9	62,4
2.3 Неформальная кооперация (длительность определяется сторонами самостоятельно)	9,5	10,2	9,3	11,5	12,6	18,8
3. Уровень технологической независимости партнеров промышленной и технологической кооперации, %						
3.1 Передача разработки инноваций субъекту МСП	6,8	7,4	8,2	5,5	8,9	11,4
3.2 Совместный R&D-проект с субъектом МСП	37,7	33,6	27,2	30,6	32,5	34,7
3.3 Передача субъекту МСП готового продукта для его модернизации	8,8	7,2	5,5	18,9	25,5	30,6
3.4 Преимущественное доминирование крупного бизнеса в вопросах реализации проектов промышленной кооперации	35,9	38,7	45,0	48,7	55,9	52,3
4. Объем закупок корпоративных заказчиков у субъектов МСП высокотехнологичной продукции, млрд. руб.	230	392	460	396	465	…
5. Вклад проектов промышленно-технологической кооперации в общий объем	2,0	1,8	2,7	3,1	4,6	5,5

[1] Определяется путем расчета удельного веса бизнесов, участвующих в проектах промышленной и технологической кооперации по данным статистических отчетов Росстата и НИУ ВШЭ

[2] В индикаторах №№ 2, 3 структура не равняется 100,0 %, т.к. один и тот же субъект хозяйствования может участвовать в разны по устойчивости проектах межфирменной кооперации / иметь разный статус в проекте.

производства инновационных продуктов, работ, услуг, в % к итогу						

Источник: составлено автором по данным [10; 11; 12]

Как следует из приведенных в таблице расчетов, в анализируемом периоде уровень активности межфирменной кооперации заметно снизился с 28,6% в 2017 г. до 20,8% в 2022 г. (данные оценочны), при этом среди субъектов МСП, напротив, отмечается рост вовлеченности в такие проекты: 9,6% против 6,2% соответственно. Этому рост есть несколько причин: *во-первых*, традиционно крупные заказчики и потребители высокотехнологической продукции оказались под ударом санкций и попросту не могли совершать операции купли-продажи, тогда как субъекты МСП ввиду большей мобильности и меньшей видимости в информационном поле и деловом ландшафте рынка оказались «спасательными кругами» для некоторых корпоративных бизнесов; *во-вторых*, уход многих технологических компаний с российского рынка обусловил обострение необходимости заполнения рыночной ниши отечественными представителями, работающими с инновациями, и межфирменная кооперация с субъектами МСП выступила тем самым заполнителем; *в-третьих*, несмотря на существенное доминирование государственной модели формирования инновационного сегмента рынка, субъекты МСП постепенно наращивают свою роль и место в иерархии авторов инноваций.

Важным аргументом в пользу только формирующейся деловой культуры межфирменной кооперации крупного бизнеса и субъектов МСП является тот факт, что на протяжении анализируемого периода превалировала межфирменная кооперация, ограниченная длительностью проекта (в среднем на нее пришлось 64,3%), а на постоянную кооперацию – только 38,5%, при этом ввиду множественности внешних рисков и барьеров она заметно уменьшилась, при этом выросла т.н. неформальная кооперация, позволяющая в некоторой степени обходить существующие запреты и ограничения через «маскировку» деловых связей с крупным корпоративным бизнесом.

Что касается формата взаимодействия сторон, то здесь отчетливо преобладает технологической зависимость партнеров-субъектов МСП: на формат доминирования крупного бизнеса в вопросах реализации проектов промышленной кооперации пришлось 46,1%, тогда как на совместный R&D-проект с субъектом МСП пришлось 32,7%, а формат с передачей разработки инноваций субъекту МСП составил только 8,0%.

На основе приведенных выше аналитических данных, автором были определены ключевые барьеры и перспективы для развития межфирменной кооперации корпоративного сектора и субъектов МСП:

1. Безусловное превалирование государственной модели управления инновационной активностью и отдача предпочтения работе с государственными корпорациями в рамках закрытых внутренних стартап-песочниц (материнская компания создает для своих целей малое инновационное предприятие). Для развития механизма кооперации необходима активизация работы со стороны регуляторного блока по поощрению развития сотрудничества с инновационно активными субъектами МСП.

2. Недостаточность развития институционального обеспечения финансовой поддержки проектов межфирменной кооперации, например, через инструменты краудфандинга и краудинвестинга, что позволило бы большему числу субъектов МСП инициировать проекты межфирменной кооперации. Также для предпринимательства сохраняются многочисленные агентские риски реализации проектов кооперации, например, в части защиты авторских прав, распределения финансовых выгод, статуса в принятии управленческих решений по проекту.

3. Для более гармоничного регионального развития кооперации рекомендуется обратить внимание на вовлечение эндаумент-фондов университетов и формирования с их участием малых инновационных предприятий с последующим развитием сотрудничества в треугольнике «бизнес-наука-государство» (по данным на 31.12.2021 г. в РФ было

зарегистрировано 128 университетских фондов, при этом работа с предпринимательским сектором велась преимущественно в Москве, Санкт-Петербурге, а среди регионов – в Новосибирске, Екатеринбурге и Краснодаре.

4. Вовлечение в работу с инновационно-активными субъектами МСП корпоративных лабораторий и инновационных технологических платформ, функционирующих на базе крупных корпоративных бизнесов в нефтегазовой, металлургической, банковской и телеком-отраслях – данное предложение направлено на расширение роли частных институтов поддержки инноваций и обеспечения масштабирования созданных на их базе продуктов и сервисов на всю национальную экономику.

Заключение

В рамках научного исследования автором были рассмотрены следующие вопросы: компаративный (сравнительный) анализ практики организации межфирменной кооперации крупного промышленного бизнеса и субъектов МСП в России и за рубежом на примере наиболее развитых стран; проведен анализ индикаторов реализации межфирменной инновационной и промышленно-технологической кооперации корпоративного бизнеса и субъектов МСП; определены ключевые барьеры и перспективы для развития межфирменной кооперации корпоративного сектора и субъектов МСП.

В России наиболее распространены контрактное производство, организация инновационного производства на базе субъектов инновационной инфраструктуры (технопарки, технополисы, ОЭЗ, ТЭР) с участием крупного корпоративного бизнеса, а также отраслевые инновационно-промышленные кластеры; реже – ЧГП-модель.

Ключевыми барьерами развития межфирменной кооперации корпоративного сектора и субъектов МСП являются безусловное превалирование государственной модели управления инновационной активностью и отдача предпочтения работе с государственными корпорациями в рамках закрытых внутренних стартап-песочниц; недостаточность развития институционального обеспечения финансовой

поддержки проектов межфирменной кооперации, например, через инструменты краудфандинга и краудинвестинга. Для более гармоничного регионального развития кооперации рекомендуется обратить внимание на вовлечение эндаумент-фондов университетов и формирования с их участием малых инновационных предприятий с последующим развитием сотрудничества в треугольнике «бизнес-наука-государство», а также вовлечение в работу с инновационно-активными субъектами МСП корпоративных лабораторий и инновационных технологических платформ, функционирующих на базе крупных корпоративных бизнесов в нефтегазовой, металлургической, банковской и телеком-отраслях.

Литература

1. Булатов А.Н. Институт промышленной кооперации в современной экономике // Региональная экономика: теория и практика. 2010. № 31. С. 55–60.

2. Карлик А.Е. Межфирменная кооперация как фактор промышленного развития в информационно-сетевой экономике // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2020. № 6. С. 7–14.

3. Никулина О.В., Кузнецов А.А. Международная кооперация как механизм взаимодействия промышленных предприятий в сфере инноваций // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2016. № 4. С. 88–102.

4. Тарасов И.В. Индустрия 4.0: понятие, концепции, тенденции развития // Стратегии бизнеса. 2018. № 6 (50). С. 57–63.

5. Трачук А.В., Линдер Н.В. Влияние финансового капитала на трансформацию инновационного поведения промышленных компаний. Финансы: теория и практика. 2021. № 25 (1). С. 51–69.

6. «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика»: Постановление

Правительства РФ № 316 от 15.04.2014 г. (в ред. от 05.10.2023 г.). // СПС Гарант. URL: https://base.garant.ru/70644224/.

7. Национальная программа «Цифровая экономика»: Постановление Правительства РФ № 1632-р от 28.07.2017 г. // СПС Гарант. URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71634878/.

8. Концепция технологического развития до 2030 г.: Постановление Правительства РФ № 1315-р от 20.05.2023 г. // СПС Гарант. URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406831204/.

9. Проект «Евразийская сеть промышленной кооперации, субконтрактации и трансфера технологий»: Решение Евразийского межправительственного Совета № 8 от 09.08.2019 г. URL: https://docs.cntd.ru/document/560943026.

10. Индикаторы инновационной деятельности: 2017–2022 гг.: статистический сборник НИУ ВШЭ. URL: https://issek.hse.ru/news/780811313.html.

11. Малое и среднее предпринимательство в России: статистический сборник 2017-2022 гг., Росстат. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/mal_pred_2022.pdf.

12. Промышленное производство в России: статистический сборник 2017-2021 гг., Росстат. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Prom_proiz-vo_2021.pdf.

13. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года: Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 г. № 474. URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/45726.

14. Gomes-Casseres B., Hagedoorn J., Jaffe A. Do Alliances Promote Knowledge Flows // Journal of Financial Economics. 2006. vol. 80, iss. 1, P. 5–33.

15. Bönte W., Keilbach M. Concubinage or marriage? Informal and formal cooperations for innovation // International Journal of Industrial Organization, Elsevier. 2005. vol. 23 (3–4). P. 279–302.

16. DeNisi A., Pritchard R. Performance appraisal, performance management, and improving individual performance: A motivational framework. Management and Organization Review. 2006. № 2 (2). P. 253–277.

17. Glaister K.W., Buckley P.J. Strategic Motives For International Alliance Formation /Journal of Management Studies, 1996. P. 301–332.

18. Ortiz C.A., Park M. Visual Controls: Applying Visual Management to the Factory. New York: Productivity Press. 2010. 165 p.

References

1. Bulatov A.N. Institut promyshlennoj kooperacii v sovremennoj ekonomike // Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika. 2010. № 31. S. 55–60.

2. Karlik A.E. Mezhfirmennaya kooperaciya kak faktor promyshlennogo razvitiya v informacionno-setevoj ekonomike // Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta. 2020. № 6. S. 7–14.

3. Nikulina O.V., Kuznecov A.A. Mezhdunarodnaya kooperaciya kak mekhanizm vzaimodejstviya promyshlennyh predpriyatij v sfere innovacij // Nacional'nye interesy: prioritety i bezopasnost'. 2016. № 4. S. 88–102.

4. Tarasov I.V. Industriya 4.0: ponyatie, koncepcii, tendencii razvitiya // Strategii biznesa. 2018. № 6 (50). S. 57–63.

5. Trachuk A.V., Linder N.V. Vliyanie finansovogo kapitala na transformaciyu innovacionnogo povedeniya promyshlennyh kompanij. Finansy: teoriya i praktika. 2021. № 25 (1). S. 51–69.

6. «Ob utverzhdenii gosudarstvennoj programmy Rossijskoj Federacii «Ekonomicheskoe razvitie i innovacionnaya ekonomika»: Postanovlenie Pravitel'stva RF № 316 ot 15.04.2014 g. (v red. ot 05.10.2023 g.). // SPS Garant. URL: https://base.garant.ru/70644224/.

7. Nacional'naya programma «Cifrovaya ekonomika»: Postanovlenie Pravitel'stva RF № 1632-r ot 28.07.2017 g. // SPS Garant. URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71634878/.

8. Koncepciya tekhnologicheskogo razvitiya do 2030 g.: Postanovlenie Pravitel'stva RF № 1315-r ot 20.05.2023 g. // SPS Garant. URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406831204/.

9. Proekt «Evrazijskaya set' promyshlennoj kooperacii, subkontraktacii i transfera tekhnologij»: Reshenie Evrazijskogo mezhpravitel'stvennogo Soveta № 8 ot 09.08.2019 g. URL: https://docs.cntd.ru/document/560943026.

10. Indikatory innovacionnoj deyatel'nosti: 2017–2022 gg.: statisticheskij sbornik NIU VSHE. URL: https://issek.hse.ru/news/780811313.html.

11. Maloe i srednee predprinimatel'stvo v Rossii: statisticheskij sbornik 2017-2022 gg., Rosstat. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/mal_pred_2022.pdf.

12. Promyshlennoe proizvodstvo v Rossii: statisticheskij sbornik 2017-2021 gg., Rosstat. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Prom_proiz-vo_2021.pdf.

13. O nacional'nyh celyah razvitiya Rossijskoj Federacii na period do 2030 goda: Ukaz Prezidenta Rossijskoj Federacii ot 21.07.2020 g. № 474. URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/45726.

14. Gomes-Casseres B., Hagedoorn J., Jaffe A. Do Alliances Promote Knowledge Flows // Journal of Financial Economics. 2006. vol. 80, iss. 1, P. 5–33.

15. Bönte W., Keilbach M. Concubinage or marriage? Informal and formal cooperations for innovation // International Journal of Industrial Organization, Elsevier. 2005. vol. 23 (3–4). P. 279–302.

16. DeNisi A., Pritchard R. Performance appraisal, performance management, and improving individual performance: A motivational framework. Management and Organization Review. 2006. № 2 (2). P. 253–277.

17. Glaister K.W., Buckley P.J. Strategic Motives For International Alliance Formation /Journal of Management Studies, 1996. P. 301–332.

18. Ortiz C.A., Park M. Visual Controls: Applying Visual Management to the Factory. New York: Productivity Press. 2010. 165 p.