



## КРЫЛАТКОВ Петр Петрович

Доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и организации предприятий машиностроения

Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина

620002, РФ, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19

Контактный телефон: (343) 375-48-12

e-mail: pekryl@mail.ru

## БЛИНКОВ Игорь Олегович

Аспирант кафедры организации машиностроительного производства

Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина

620002, РФ, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19

Контактный телефон: (343) 375-46-68

e-mail: igor\_blinkov@mail.ru



## Формирование конкурентного иммунитета промышленных предприятий в условиях новой индустриализации

Рассмотрены точки зрения отечественных и зарубежных авторов на фактор конкурентного сотрудничества промышленных предприятий. Выявлена необходимость формирования более широкого представления о проблеме конкурентного сотрудничества на примерах большего числа участников этого процесса. Уточнено понятие «конкурентный иммунитет промышленного предприятия». Основное внимание при этом уделено устойчивому развитию и динамичной адаптации предприятия к изменениям условий внешней и внутренней среды. Приведен сравнительный анализ содержания понятий факторов «конкурентоспособность» и «конкурентный иммунитет» промышленного предприятия, дополненный выводами о преимуществах долгосрочного конкурентного сосуществования промышленных предприятий. Предложены основные элементы стратегии формирования конкурентного иммунитета в составе: функций, субъектов, задач, методов и методических, правовых и организационных форм взаимодействия участников конкурентного сотрудничества. Представлены рекомендации по реализации стратегии формирования конкурентного иммунитета промышленных предприятий в регионе.

**JEL classification:** D02, D04, P12

**Ключевые слова:** промышленное предприятие; конкурентоспособность; сотрудничество; конкурентный иммунитет предприятия; промышленное партнерство.

**В** условиях развития промышленности, опирающейся на инновационное обновление производства, для обеспечения лидирующих позиций государства на мировой арене необходимо найти ответы на вопросы, касающиеся обеспечения конкурентного сосуществования промышленных предприятий. Идея свободной конкуренции как главного неперемного условия успешного развития рыночной экономики многим исследователям кажется не такой беспорной.

Конкурентное сосуществование компаний и его формы впервые исследовал Дж. О'Шонесси [10]. Он рассматривал его через призму социально-экономических отношений, возникающих между хозяйствующими субъектами и предполагающих отказ от «экономической войны» как средства решения спорных вопросов между предприятиями и разрешение их путем переговоров, а также как организационно-экономическое

сотрудничество, основанное на доверии партнеров и учете интересов друг друга. В конце 90-х годов прошлого столетия исследовалось сотрудничество в конкурентных отношениях на основе инновационных разработок. Была создана теория, в основе которой лежит идея об инновационном развитии, опирающемся на сотрудничество как на мощный источник конкурентных преимуществ [14; 15; 16].

В работах [13; 17] утверждается: субъекты хозяйствования заинтересованы в том, чтобы конкурентная борьба между ними не только находилась в регулируемом русле, основываясь на принятии участниками рыночных отношений общих правил взаимодействия, но и была «институционально оформлена». Уместно упомянуть высказывание В. Радаева [11] о том, что конкурентное сосуществование предполагает кроме установления формальных законодательных норм наличие встроенных институциональных лимитов, сдерживающих краткосрочные экономические интересы, которые вырабатываются самими участниками рынка и включают санкции за нарушение правил «честной конкуренции».

С. Г. Важенин и И. С. Важенина [4] отмечают еще одну особенность конкурентного сосуществования: должное конкурентно-компромиссное равновесие, основанное на принципах симбиоза, определяемого как взаимовыгодное сосуществование и кооперация на базе взаимной информационно-имиджевой поддержки.

Вместе с тем взгляды ведущих ученых, занимающихся вопросами конкуренции, преимущественно сводятся к тому, что в конкурентном сосуществовании есть противоречивое единство, когда деструктивные процессы сочетаются с конструктивно-компромиссным созданием. Поэтому необходимо вести речь не столько о конкурентоспособности, сколько о конкурентном иммунитете предприятия. Это понятие было введено в научный оборот группой уральских ученых – А. И. Татаркиным, С. Г. Важениным, И. С. Важениной, Д. Копанцевым. В их понимании «конкурентный иммунитет предприятия» – это способность хозяйствующего субъекта не только успешно вести конкурентную борьбу, но и противостоять потенциальным рискам внешних и внутренних потрясений, а также динамично восстанавливаться после деструктивных событий благодаря наличию внутренних, порой еще не востребованных и не задействованных, ресурсов и активов [2–7; 12]. По мнению Е. В. Балацкого [1], имеет смысл выделять финансовую, стратегическую, операционную, информационную, коррупционную и репутационную уязвимости, вызванные расширяющейся и углубляющейся взаимозависимостью предприятий, растущей масштабностью конкуренции и мобильностью экономики [8].

По нашему мнению, недостатком данного С. Г. Важениным определения «конкурентный иммунитет» является фокусированность его на согласованном взаимодействии предприятия с конкурентами, так как это существенно сужает поле исследования проблем обеспечения конкурентного сосуществования. Считаем, что следует расширить круг институтов, формирующих конкурентный иммунитет предприятия, и рассматривать партнерское взаимодействие, ориентированное на выживание и устойчивое развитие, с бизнесом, образованием, наукой, властью и обществом.

Поскольку речь идет о нивелировании потенциальных угроз, то следует в большей степени говорить об адаптационных возможностях и способностях предприятия к изменению условий внешней среды бизнеса. В связи с этим, по нашему мнению, понятие «конкурентный иммунитет» может быть уточнено: *как способность предприятия, не только формировать и удерживать в течение длительного времени свои уникальные конкурентные преимущества, используемые им в интересах устойчивого развития, но и быстро адаптироваться к возможным будущим изменениям условий внешней и внутренней среды.*

Следует отметить, что промышленное партнерство лишь создает благоприятные условия для формирования и развития конкурентного иммунитета предприятий, но не заменяет его.

Минимизировать уязвимость от непредсказуемых угроз экономической реальности можно за счет синергетического эффекта от делового партнерства и конструктивных отношений с властью, наукой, образованием и бизнесом. Это, в свою очередь, осуществимо в результате мобилизации и реализации своих деловых коммуникаций, сотрудничества и партнерства с другими субъектами рынка (и не только конкурентами), поиска и нахождения компромисса.

В таблице представлен сравнительный анализ содержания понятий факторов «конкурентоспособность» и «конкурентный иммунитет» промышленного предприятия.

### Сравнительный анализ содержания понятий факторов «конкурентоспособность» и «конкурентный иммунитет»

Форма проявления	Конкурентоспособность	Конкурентный иммунитет
Отражает	Реализацию возможностей и полученные результаты	Резервы и потенциальные возможности
Ожидаемый результат	Единоличная победа в конкурентной борьбе	Созидательное хозяйствование
Ориентированность	На конкретный сегмент рынка	На пространственную мобильность
Последствия ведения конкурентной борьбы	Дезинтеграция бизнеса	Интеграция бизнеса
Развитие предприятия в условиях конкуренции	Самостоятельное	Козволюционное с бизнесом, наукой, образованием, властью и обществом
Приоритет капитализации	Материальные активы	Нематериальные активы
Стратегия конкурирования	Агрессивная	Спокойная (дружелюбная)
Характер конкурентного сосуществования	Краткосрочный	Долгосрочный
Уровень зависимости от внутренней и внешней среды предприятия	Высокий	Средний
Подверженность угрозам хозяйствования	Уязвимость	Адаптивность
Оценочный показатель	Относительный динамичный показатель	Абсолютный динамичный показатель
Результирующая оценка	Текущая рейтинговая	Прогнозная, с экстраполяцией в будущее

Проведенный авторами сравнительный анализ позволяет утверждать, что меры, направленные на формирование и поддержку конкурентоспособности промышленных предприятий, ориентированы на обеспечение краткосрочного конкурентного сосуществования, в то время как меры по формированию конкурентного иммунитета – на обеспечение его долгосрочного конкурентного сосуществования, перспективной формой которого можно считать партнерские отношения между предприятиями.

Создание таких отношений подразумевает наличие инициативы и самостоятельные организационные преобразования предприятий, нуждающихся в межфирменном взаимодействии или уже готовых к нему. В то же время и государство должно быть заинтересовано в переходе на новый тип индустриализации с ограниченным государственным участием. Одним из вариантов такого участия является разработка и реализация стратегии поддержки и стимулирования развития промышленного партнерства при решении наукоемких задач, обеспечивающая качественно новый уровень

социально-экономического роста территории локализации промышленных предприятий. Концептуальные элементы стратегии формирования конкурентного иммунитета представлены на рисунке.

Рекомендуемой формой реализации вышеперечисленных мероприятий, носящей объединительный характер, является разработка программы перехода на новый тип индустриального развития на базе организационной адаптации промышленных предприятий, а также проектов (программ) развития приоритетного промышленного партнерства в регионе. В качестве более детальных форм реализации авторской стратегии можно предложить ее методическое сопровождение; организационные мероприятия; принятие нормативно-правовых актов, касающихся реализации партнерских инициатив и укрепления межфирменного взаимодействия в промышленности при решении приоритетных задач развития науки и техники; выделение финансов для развития инновационно-технической инфраструктуры; создание центров обучения и др.

Таким образом, данная стратегия сможет обеспечить системный подход к формированию конкурентного иммунитета промышленных предприятий в регионе. Это позволит повысить их организационную адаптивность к условиям новой индустриализации за счет усиления партнерских отношений предприятий-инициаторов с конкурентами, поставщиками оборудования и комплектующих, исполнителями специализированных производственных и сервисных услуг, научно-исследовательскими и образовательными организациями, органами власти и потребителями.

Предлагается ряд пошаговых рекомендаций по реализации стратегии формирования конкурентного иммунитета промышленных предприятий в регионе.

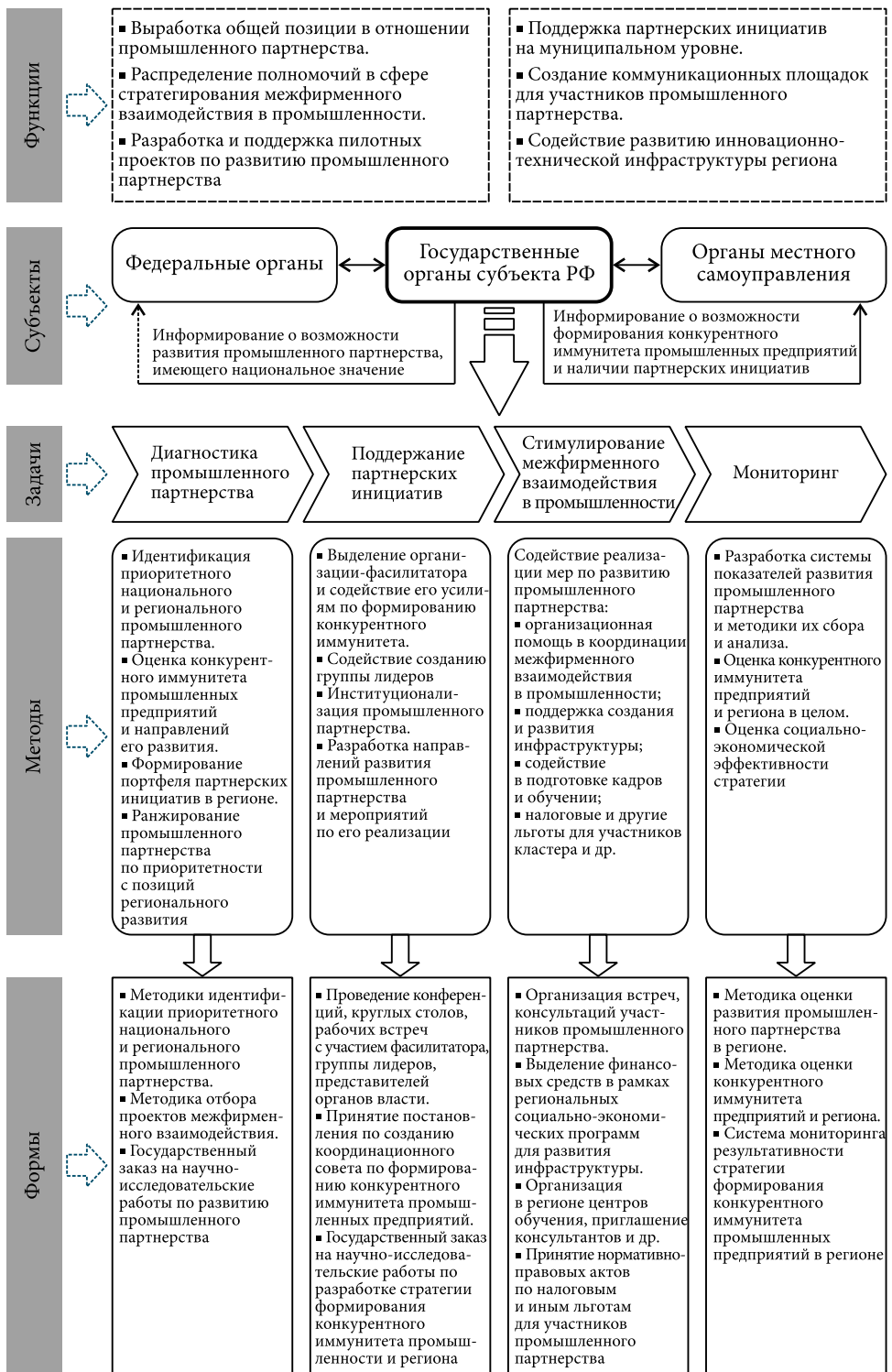
**1. Выявление типов и направлений развития промышленного партнерства (формирование портфеля партнерских инициатив)**, включая оценку возможности его реализации в виде институционализации партнерской инициативы в промышленности (наличие заинтересованных сторон в его создании и развитии, возможности разработки стратегии и программы ее реализации и др.). При этом можно выделить:

- промышленное партнерство, базирующееся на экспортоориентированном (или) импортозамещающем производстве и обеспечивающее благоприятные позиции государства на мировом рынке;

- партнерство, формируемое на базе быстрорастущей отрасли.

Первый вид промышленного партнерства имеет национальное значение, поэтому должен формироваться на территории региона по типу «сверху – вниз» по инициативе федеральных органов власти, например, в виде пилотного проекта инновационного развития ряда промышленных предприятий. При его идентификации ключевым является наличие инвестиционных возможностей участников по превращению основного бизнеса в высокотехнологичное производство наукоемкой продукции и обеспечение выхода ее на мировой рынок. Второй тип промышленного партнерства имеет региональное значение и должен формироваться по типу «снизу – вверх» по инициативе предприятий или бизнес-структур. При оценке возможности его реализации ключевыми являются динамика темпов роста объемов производства, занятости, наличие в регионе правовых и организационных условий, способствующих взаимодействию предприятий, а также сложившегося производственного, научного, инновационного, образовательного потенциала, оказывающего влияние на формирование конкурентного иммунитета промышленных предприятий и на экономическое развитие региона в целом.

Выявление потенциального промышленного партнерства возможно на основе анализа эффекта агломерации (по оценке коэффициентов локализации, концентрации, специализации экономики региона); исследования отдельных случаев с помощью модели конкурентоспособности Diamond; технико-экономического анализа (на основе таблиц «затраты – выпуск») с использованием статистических данных и экспертных оценок (на основе разработанных анкет).



Основные элементы стратегии формирования конкурентного иммунитета промышленных предприятий в регионе

**2. Оценка экономических, организационных и ресурсных предпосылок формирования конкретного промышленного партнерства** в рамках решения приоритетных наукоемких задач. К экономическим предпосылкам относят признаки, присущие сетевой форме организации бизнеса: концентрация (наличие критической массы участников); кооперация в рамках определенной сферы; конкуренция между потенциальными участниками; конкурентоспособность выпускаемой продукции потенциальных участников; наличие предприятия-лидера или группы предприятий, определяющих долгосрочную стратегию индустриального развития региона.

Предпосылки организационные: со стороны бизнеса, со стороны власти и бизнес-окружения, со стороны общественности.

Ресурсные предпосылки включают наличие основных групп ресурсов, обеспечивающих целесообразность развития межфирменного взаимодействия в промышленных отраслях: базовая материально-техническая и производственная инфраструктура; природные, человеческие, финансовые ресурсы; научно-технологическая, информационная и административная инфраструктура.

**3. Обоснование промышленного партнерства как источника организационной адаптации предприятий к изменяющимся внешним условиям.** Данный шаг включает качественный анализ институциональных и экономических факторов использования партнерства как основного источника организационной адаптации, а значит, и конкурентного иммунитета. Сравниваются такие виды межфирменного взаимодействия, как кластер; совместно координируемое развитие предприятий; создание вертикально интегрированной структуры (холдинга); учреждения особой экономической зоны; бенчмаркинг и др.

Принятие решения в пользу промышленного партнерства как перспективной формы организационной адаптации позволяет перейти к следующему шагу.

**4. Определение целей, задач, целевых ориентиров промышленного партнерства.** Стратегическая цель является важнейшим объединительным элементом для всех участников межфирменного взаимодействия. Сложность ее формулирования состоит в необходимости отражения интересов всех участников, а также интересов территориальных сообществ различного уровня – национального, регионального, местного. Стратегическая цель должна отражать концептуальную идею развития промышленного партнерства, быть конкретной, достижимой и измеримой.

Количественное выражение данной цели будет находить в целевых ориентирах, таких как достижение группой предприятий определенной доли на мировом, национальном рынках профильной продукции, объем импортозамещения, доля экспортоориентированной и наукоемкой продукции в общем объеме продукции, выпускаемой промышленными предприятиями, и др. С учетом того, что развитие промышленного партнерства и формирование конкурентного иммунитета промышленных предприятий предполагается осуществлять при поддержке органов власти, задачи, вытекающие из стратегической цели, должны быть распределены на уровне хозяйствующих субъектов и на территориальном уровне.

**5. Обоснование модели промышленного партнерства, его структуры и состава участников.** Описание модели промышленного партнерства включает определение схем взаимодействия его участников, которые во многом обусловлены отраслевыми особенностями и предысторией его создания (наличие активных предприятий в отрасли, сложившиеся хозяйственные связи и др.) [9]. Состав участников промышленного партнерства формируется исходя из специфики деятельности, сложившихся личностных отношений между потенциальными участниками межфирменного взаимодействия, развитости инфраструктуры, инициатив малого и инновационного предпринимательства и др.

В модель входят следующие структурные блоки: производственный; сервисный (технологическое, производственное обслуживание, дизайнерские услуги для предпри-



ятий производственного блока и др.); информационно-образовательный; научно-исследовательский; инновационный; торгово-финансовый; транспортно-логистический; инженерная инфраструктура; поставщики оборудования; органы власти и управления (государственные и муниципальные). Для каждого блока должны быть прописаны роль участников и этапы их интеграции в проект создания наукоемкой продукции.

**6. Описание этапов создания промышленного партнерства.** Любые партнерские отношения в своем развитии проходят ряд этапов. Многочисленные примеры свидетельствуют о том, что для формирования успешного межфирменного взаимодействия нужно не менее пяти лет, чтобы предприятия смогли выработать реальные конкурентные преимущества, повысить свою адаптивность к изменениям внешней среды и сформировать конкурентный иммунитет. Считаем, что промышленное партнерство проходит этапы зарождения, роста, зрелости и спада.

В соответствии с каждым из этих этапов необходимо обосновывать темпы изменения ключевых показателей (объем отгруженной продукции; доля добавленной стоимости в продукции; доля партнеров на мировом/национальном/региональном рынках; число участников межфирменного взаимодействия; численность малых и инновационно активных предприятий; численность занятых на предприятиях-партнерах; адаптивность к условиям новой индустриализации). Положительная динамика их изменения будет свидетельствовать об эффективности промышленного партнерства и росте конкурентного иммунитета промышленных предприятий.

**7. Техничко-экономическое обоснование партнерской инициативы в промышленности** включает разработку пакета инновационных проектов для реализации в рамках промышленного партнерства. Эти проекты должны быть в том числе инвестиционными и направлены как на развитие инновационного производства, так и на создание более высоких или недостающих переделов продукции, а также на развитие производственной и социальной инфраструктуры. В случае объединения всех переделов продукции инвестиционные проекты могут быть разбиты на группы, соответствующие данным переделам.

Если промышленное партнерство строится по принципу «новое быстрорастущее сборочное производство – комплектующие», то инвестиционные проекты могут быть двух типов: развитие основного сборочного производства, обеспечивающего непосредственное создание наукоемкой продукции; освоение существующими предприятиями выпуска комплектующих для этого производства.

Помимо проектов вертикального типа необходима разработка и реализация интегрирующих проектов горизонтального типа, связывающих партнеров общими информационными потоками, техническим и качественным уровнем, кадровым обеспечением и т. д. К таким проектам можно отнести:

- инжиниринг (развитие производственных технологий на основном предприятии и предприятиях-поставщиках);
- реализация программы развития качества на взаимодействующих предприятиях;
- создание единой информационной среды «основное производство – поставщики всех уровней», обеспечивающей прозрачность цепи поставок и их качество;
- развитие программы технического сотрудничества, поддерживающей механизмы совместной разработки компонентов специалистами поставщиков и основного производства;
- формирование системы подготовки и переподготовки кадров для предприятий-партнеров.

Одним из возможных проектов стимулирования межфирменного взаимодействия может стать создание территориальной площадки в виде индустриального парка или технопарка, способствующей концентрации малого и инновационного предпринимательства с крупным промышленным бизнесом.

Реализация стратегии формирования конкурентного иммунитета позволит создать модель развития промышленного партнерства, которая обеспечит конкурентное сосуществование промышленных предприятий, активизирует роль региональных органов власти в диагностике промышленного партнерства, поддержке партнерских инициатив, стимулировании межфирменного взаимодействия, мониторинге деятельности участников промышленного партнерства. Кроме того, реализация данной стратегии на региональном уровне может институционализировать промышленное партнерство как эффективную организационную форму адаптации промышленных предприятий к изменениям внешней среды, придав ему статус современного института индустриального развития государства.

#### Источники

1. Балацкий Е. В. Инвестиционная активность российских регионов. Взгляд изнутри // Общество и экономика. 2009. № 11-12. С. 121–138.
2. Важенин С. Г., Важенина И. С. Горизонты территориальной конкуренции в современном экономическом пространстве // Общество и экономика. 2011. № 3. С. 67–85.
3. Важенин С. Г., Важенина И. С. Контуры территориальной конкуренции // Регион: экономика и социология. 2008. № 2. С. 271–288.
4. Важенин С. Г., Важенина И. С. Концептуальные основы конкурентного сосуществования территорий // Журнал экономической теории. 2012. № 3. С. 96–105.
5. Важенина И. С. О сущности бренда территории // Экономика региона. 2011. № 3. С. 18–23.
6. Важенина И. С., Важенин С. Г. Имидж и репутация как стратегические составляющие региональной конкурентоспособности // Экономика региона. 2010. № 3. С. 95–103.
7. Важенина И. С., Важенин С. Г. Феномен конкурентного иммунитета территории // Общество и экономика. 2009. № 11-12. С. 139–156.
8. Копанцев Д. В., Важенин С. Г. Уязвимость и жизнестойкость компаний в современном экономическом пространстве // Экономика региона. 2011. № 3. С. 224–228.
9. Крылатков П. П., Блинков И. О. Делегирование ответственности и управление мотивацией для обеспечения устойчивого функционирования промышленного предприятия // Новые тенденции в экономике и управлении организацией : сб. науч. тр. XIII Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 25–27 июня 2014 г.). Екатеринбург : УрФУ, 2014. Ч. 1. С. 19–23.
10. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг. Стратегический подход. СПб. : Питер, 2001.
11. Радаев В. В. Социология рынков. К формированию нового направления. М. : ГУ ВШЭ, 2003.
12. Татаркин А. И. Конкурентное позиционирование регионов и территорий в пространственном развитии России // Вестник Оренбургского государственного университета. 2013. № 8 (157). С. 148–158.
13. Fligstein N. The Architecture of Markets. An Economic Sociology of Twenty-First-Century Capitalist Societies. Princeton : Princeton University Press, 2001.
14. Gloor P. A. Swarm Creativity. Competitive Advantage Through Collaborative Innovation Networks. Oxford : Oxford University Press, 2006.
15. Innovation Through Global Collaboration. A New Source of Competitive Advantage / A. MacCormac, T. Forbath, P. Brooks, P. Kalaher // Harvard Business School Working Papers. 2007. No. 09-079.
16. Lynn L. N., Salzman H. Collaborative Advantage: Globalization of Innovation and Engineering // Issues in Science and Technology. 2006. Winter. P. 74–82.
17. White H. C. Varieties of Markets // Social Structures: A Network Approach / B. Wellman, S. D. Berkowitz (eds.). Cambridge : Cambridge University Press, 1988. P. 226–260.



## Formation of Competitive Immunity of Industrial Enterprises Under the New Industrialization

by Pyotr P. Krylatkov and Igor O. Blinkov

The paper examines the viewpoints of domestic and foreign scientists on the factor of competitive cooperation between industrial enterprises. It detects the need for forming a broader view on the problem of competitive cooperation using the examples of a significant number of participants of this process. The article elaborates on the concept "competitive immunity of an industrial enterprise". At this, the greatest attention is paid to sustainable development and dynamic adaptation of an enterprise to changing external and internal environment. The authors perform the comparative analysis of the content of factors "competitiveness" and "competitive immunity" of an industrial enterprise, which is followed by the conclusion about advantages of long-term competitive coexistence of industrial enterprises. The paper proposes main elements of the strategy for forming competitive immunity, namely, functions, subjects, tasks, methods and methodological, legal, and organizational forms of interaction of parties involved in competitive cooperation. Finally, recommendations for implementing the strategy for forming competitive immunity of industrial enterprises in a region are put forward.

**Keywords:** industrial enterprise; competitiveness; cooperation; company's competitive immunity; industrial partnership.

### References:

1. Balatsky Ye. V. Investitsionnaya aktivnost' regionov. Vzgl'yad iznutri [Investment activities in a region. A look from the inside]. *Obshchestvo i ekonomika – Society and Economics*, 2009, no. 11–12, pp. 121–138.
2. Vazhenin S. G., Vazhenina I. S. Gorizonty territorial'noy konkurentsii v sovremennom ekonomicheskom prostranstve [Horizons of territorial competition in the modern economic space]. *Obshchestvo i ekonomika – Society and Economics*, 2011, no. 3, pp. 67–85.
3. Vazhenin S. G., Vazhenina I. S. Kontury territorial'noy konkurentsii [Contours of territorial competition]. *Region: ekonomika i sotsiologiya – Region: Economics and Sociology*, 2008, no. 2, pp. 271–288.
4. Vazhenin S. G., Vazhenina I. S. Kontseptual'nye osnovy konkurentnogo sosushchestvovaniya territoriy [Conceptual bases of competitive coexistence of territories]. *Zhurnal ekonomicheskoy teorii – Russian Journal of Economic Theory*, 2012, no. 3, pp. 96–105.
5. Vazhenina I. S. K voprosu o sushchnosti brenda territorii [On the essence of brand of a territory]. *Ekonomika regiona – Economy of Region*, 2011, no. 3, pp. 18–23.
6. Vazhenina I. S., Vazhenin S. G. Imidzh i reputatsiya kak strategicheskie sostavlyayushchie regional'noy konkurentosposobnosti [Image and reputation as a strategic component of regional competitiveness]. *Ekonomika regiona – Economy of Region*, 2010, no. 3, pp. 95–103.
7. Vazhenina I. S., Vazhenin S. G. Fenomen konkurentnogo immuniteta territorii [The phenomenon of competitive immunity of territory]. *Obshchestvo i ekonomika – Society and Economics*, 2009, no. 11–12, pp. 139–156.
8. Kopantsev D. V., Vazhenin S. G. Uyazvimost' i zhiznestoykost' kompaniy v sovremennom ekonomicheskom prostranstve [Vulnerability and resilience of companies in contemporary economic space]. *Ekonomika regiona – Economy of Region*, 2011, no. 3, pp. 224–228;
9. Krylatkov P. P., Blinkov I. O. Delegirovanie otvetstvennosti i upravlenie motivatsiy dlya obespecheniya ustoychivogo funktsionirovaniya promyshlennogo predpriyatiya [Delegation of responsibility and motivation management to ensure sustainable functioning of industrial enterprises]. *Materialy XIII Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii "Noviye tendentsii v ekonomike i upravlenii organizatsiy"* [Proc. Internat. Sci.-Prac. Conf. "New trends in economics and management of organizations"]. Yekaterinburg: Ural Federal University, 2014, Part 1, pp. 19–23.
10. O'Shaughnessy J. *Konkurentnyy marketing. Strategicheskiy podkhod* [Competitive Marketing: A strategic approach]. Saint Petersburg: Piter, 2001.
11. Radaev V. V. *Sotsiologiya ryнков. K formirovaniyu novogo napravleniya* [Sociology of markets. On the formation of a new direction]. Moscow: Higher School of Economics, 2003.
12. Tatarin A. I. Konkurentnoe pozitsionirovanie regionov i territoriy v prostranstvennom razvitiy Rossii [Competitive positioning of regions and areas in the spatial development of Russia]. *Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo universiteta – Vestnik of the Orenburg State University*, 2013, no. 8 (157), pp. 148–158.

13. Fligstein N. *The Architecture of Markets. An Economic Sociology of Twenty-First-Century Capitalist Societies*. Princeton: Princeton University Press, 2001.

14. Gloor P. A. *Swarm Creativity. Competitive Advantage Through Collaborative Innovation Networks*. Oxford: Oxford University Press, 2006.

15. MacCormac A., Forbath T., Brooks P., Kalaher P. Innovation Through Global Collaboration. A New Source of Competitive Advantage. *Harvard Business School Working Papers*, 2007, no. 09-079.

16. Lynn L. N., Salzman H. Collaborative Advantage: Globalization of Innovation and Engineering. *Issues in Science and Technology*, 2006, Winter, pp. 74–82.

17. White H. C. Varieties of Markets in *Social Structures: A Network Approach* (eds. B. Wellman, S. D. Berkowitz). Cambridge: Cambridge University Press, 1988, pp. 226–260.

**Contact Info:**

*Pyotr P. Krylatkov*, Dr. Sc. (Econ.), Prof.  
of Economics & Organization of Machine-  
Building Enterprises Dept.  
Phone: (343) 375-48-12  
e-mail: pekryl@mail.ru

Ural Federal University named after the first  
President of Russia Boris N. Yeltsin  
19 Mira St., Yekaterinburg, Russia, 620002

*Igor O. Blinkov*, postgraduate of Organization  
of Machine-Building Production Dept.  
Phone: (343) 375-46-68  
e-mail: igor\_blinkov@mail.ru

Ural Federal University named after the first  
President of Russia Boris N. Yeltsin  
19 Mira St., Yekaterinburg, Russia, 620002