

Регион: экономика и социология, 2011, № 3, с. 216–230

ПАРТНЕРСКИЕ СВЯЗИ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОГО ХОЛДИНГА

Е.А. Соломенникова

ИЭОПП СО РАН,

*Новосибирский национальный исследовательский государственный
университет*

Аннотация

Показано, какие взаимодействия контрагентов относятся к партнерским и какую роль они играют в успешности бизнеса холдинга, состоящего из малых и средних предприятий. Выделены ключевые факторы, определяющие модели партнерских отношений малых и средних инновационных предприятий: тип холдинга, вид инновационного продукта, технология поиска, разработки, производства и реализации инновации и обеспечение необходимых финансовых потоков.

Ключевые слова: партнерские отношения, холдинг из малых и средних предприятий, инновационный продукт, разработчики, поставщики, потребители

Abstract

The paper shows what coordinated contractors' actions could be regarded as partners' ones and what role such cooperation play in attaining a business success by a holding company which consists of small and medium enterprises considers. We identified the key factors determining the models of cooperation between small and medium innovation enterprises such as the type of the holding, type of the innovation products, way of search, development and implementation of innovations, and provision with necessary financial flows.

Keywords: partner relations, holding consisting of small and medium enterprises, innovation product, developers, delivers, consumers

Современный бизнес представлен холдингами из крупных и крупнейших предприятий, которые доминируют во многих сферах российской экономики. Возникает вопрос, каким же образом выживать и развиваться предприятиям малого бизнеса. По мнению Р.Л. Уоллеса, ответ на этот вопрос заключается в создании совместных предприятий и стратегических альянсов с другими компаниями [1].

В общем случае партнерство рассматривается как особый вид деятельности экономических субъектов, направленный на повышение конкурентоспособности его участников. Инициатива создания партнерства порождается разными объективными причинами – воздействиями факторов внешней и внутренней среды с долгосрочными последствиями. Инициатор нуждается в значимых и на длительную перспективу дефицитных для него ресурсах другого партнера. В большинстве случаев такими ресурсами могут быть ресурсы финансовые, имущественные, управленческие, административные и другие необходимые для стабильного и эффективного функционирования и достижения долговременных, стратегических целей партнера-инициатора в областях его основной деятельности [2].

Рассмотрим партнерские отношения, которые выстраивают холдинговые структуры, состоящие из малых и средних инновационных предприятий. В качестве примеров проанализируем холдинговые структуры, созданные на базе научно-исследовательских предприятий и государственного оборонного предприятия. Оба холдинга состоят из малых и средних предприятий, ориентированных на производство инновационных продуктов, но модели их построения разные. Обе структуры доказали свою эффективность даже в условиях кризиса, поэтому представляет интерес, на какие партнерские отношения они опираются. Факторов успеха функционирования таких холдингов множество, и среди них важнейшими являются взаимодействия собственников-учредителей предприятий холдинга, с одной стороны, с создателями инновационных продуктов и, с другой стороны, традиционно, с поставщиками ресурсов и потребителями продукции предприятий холдинга. Необходимо определить, какие взаимодействия

контрагентов можно назвать партнерством и какую роль оно играет в успешности бизнеса холдинга, состоящего из малых и средних предприятий. С этой целью ранжируем факторы, определяющие виды партнерских отношений в приведенных примерах.

Тип холдинга – это первый фактор. В случае холдинга, образованного на базе научно-исследовательских предприятий, учредитель сначала создавал новое малое предприятие под производство каждого инновационного продукта, технологию изготовления которого приобретал в академических или учебных институтах. Поэтому в результате образовался диверсифицированный холдинг из производственных и торговых предприятий, внутри которого отсутствуют производственно-технологические связи. Объединяет эти предприятия то, что большинство из них принадлежат одному собственнику и только некоторая часть – нескольким учредителям, и то, что для них характерна сложная схема финансовых и материальных потоков. При этом производственные предприятия сохраняют юридическую самостоятельность, но функции сбыта и снабжения выполняют торговые фирмы холдинга.

Сначала производственные предприятия этого холдинга являлись только переработчиками давальческого сырья, а торговые предприятия вели работу с поставщиками сырья по поводу поставок и реструктуризации накопившихся долгов и реализовывали продукцию предприятий холдинга и продукцию, взятую на реализацию. В таком состоянии производственные предприятия были центрами затрат, поскольку не несли ответственности за результаты продаж. В дальнейшем холдинг передал сбытовые и снабженческие функции производственным предприятиям. На балансе центральной компании находятся все основные фонды предприятий, производственные и офисные помещения, а также в ее штате числятся работники всех дочерних предприятий. Есть в структуре и предприятие оптовой торговли, через которое организовано централизованное кредитование других структур холдинга. Этот тип холдинга будем называть первым холдингом.

В случае холдинга, образованного на базе государственного оборонного предприятия, холдинговая структура была создана высококвалифицированными специалистами конструкторско-технологического

подразделения этого предприятия. В условиях, когда госзаказ на оборонную продукцию резко сократился и даже по заключенным контрактам деньги поступали с большими задержками, инициативная группа почти из 40 человек отправилась в «свободное плавание». Сначала они создали предприятие, а затем начали поиск заказов на продукцию, которую они могли бы выпускать, или услуги, которые они как профессионалы могли бы оказывать.

В настоящее время этот холдинг состоит из малых научно-производственных предприятий, которые обладают современной научно-производственной базой и осуществляют разработку, производство, внедрение современных радиоэлектронных приборов и систем любой сложности, включая разработку программного обеспечения, а также монтаж приборов, пуско-наладку и сопровождение при эксплуатации. Поэтому данный тип холдинга можно отнести к вертикально интегрированным структурам и будем называть его вторым холдингом.

Вид инновационного продукта, выпуском которого занимается холдинг, – второй фактор. Первый холдинг ориентируется на принципиально новый, трудно копируемый инновационный продукт, чтобы, создав новое предприятие под производство инновационного продукта, можно было рассчитывать на высокую рентабельность этого бизнеса в течение длительного периода.

Второй холдинг в основном занимается совершенствованием уже выпускаемой продукции, потребитель которой определяет, что его в ней не устраивает, а задача предприятий холдинга – предложить новое техническое решение, позволяющее удовлетворить требования клиента. Поставляемая потребителям продукция сертифицирована. Принципиальные технические решения защищены патентами РФ.

Технология поиска инновационного продукта и сбыта произведенной инновационной продукции – третий фактор. Для первого холдинга ключевым фактором успеха является поиск перспективных бизнес-идей, представляющих собой ноу-хау. Поэтому собственник постоянно ищет и отбирает идеи для создания новых бизнесов даже на самых ранних стадиях фундаментальных и прикладных

исследований, когда только появляются идеи и их разрабатывают коллективы академических институтов и/или вузовских научных подразделений. Поэтому собственник холдинга установил партнерские отношения с институтами Сибирского отделения РАН и Новосибирским государственным техническим университетом. Это долгосрочные отношения с академической и вузовской наукой, особенностью которых является то, что заказчик-холдинг не только не выставляет своих требований к разработкам, а наоборот, отслеживает и изучает все исследования партнеров с целью выбора, с его точки зрения, перспективной идеи, под которую можно было бы создать еще одно новое предприятие [3].

На этапе приобретения инновации большое значение имеет степень ее завершенности (готовности): представлена ли она только проектной документацией, изготовлен ли уже опытный образец или промышленный образец, апробировано ли мелкосерийное производство новинки. Для холдинга, состоящего из малых предприятий, этот фактор имеет большое значение.

Так же важна оценка потенциального рынка покупателей новой продукции. В силу понятных причин сами малые предприятия исследований рынка практически не ведут. Редко они обращаются и в маркетинговые агентства. И здесь либо действует предпринимательская интуиция собственника или менеджера малого предприятия, либо они слепо доверяют оценке потребительского рынка, сделанной институтами-разработчиками. Необходимо заметить, что среди научных сотрудников также зачастую отсутствуют квалифицированные исследователи рынков потенциальных клиентов, способных потреблять новинки. Этот фактор связан с очень большими рисками для малого предприятия из-за возможных ошибок или неточностей в оценке перспектив своих разработок. Как правило, институты завышают объем спроса на их инновационный продукт по понятным причинам.

Таким образом, для первого холдинга ключевым видом партнерских отношений является тесное сотрудничество с научными и учебными учреждениями, которое он поддерживает уже около 20 лет, и такие отношения можно рассматривать как отношения не только на входе, но и на выходе. Хотя определить потенциальные объемы производ-

ства недостаточно, чтобы реализовать на практике рекомендованные объемы инновационного продукта.

Основной принцип работы второго холдинга – создание таких новых видов продукции, которые востребованы конечным потребителем. Сильная группа разработчиков и программистов, самое современное производственное оборудование и инновационный подход к организации производства позволяют предприятиям холдинга реализовывать любые проекты по совершенствованию радиоэлектронной продукции.

Активное взаимодействие предприятий холдинга и потребителей, взвешенный и грамотный подход со стороны потребителей к заказанной ими продукции холдинга являются на протяжении всех лет сотрудничества хорошей поддержкой. Результат этого – постоянное совершенствование потребительских качеств приборов и пополнение их номенклатуры с учетом областей применения, а также расширение географии поставок и увеличение объемов выпуска. При необходимости холдинг интегрирует свою продукцию в системы других производителей, уже имеющиеся у потребителя.

Еще раз подчеркнем, что второй холдинг в основном занимается совершенствованием уже выпускаемой заказчиками продукции. При этом руководство холдинга так подбирает клиентов, чтобы получаемый заказ, по возможности, обеспечил массовое производство требуемой продукции. Поэтому у холдинга в настоящее время выстроены партнерские отношения с небольшим количеством потребителей – пятью-семью, но это ключевые партнеры, которые проверены временем и которые фактически на постоянной основе взаимодействуют с холдингом, непрерывно совершенствуя выпускаемую продукцию, и объемы их заказов позволяют организовать серийное и массовое производство на предприятиях холдинга. Правда, холдинг и сам предлагает совершенно новые разработки своим заказчикам, так как хорошо знает их потребности, иногда опережая заказы на тот или иной вид продукции. Не было еще случая, чтобы потребитель отказался от разработок, предложенных предприятиями холдинга. Для изучения требований и пожеланий потребителей руководство компании участвует в различных выставках и ярмарках.

Совершенствование выпускаемой клиентами продукции работниками предприятий холдинга осуществляют с учетом их потребностей, и оно связано с поиском и реализацией новых технических решений, что обусловило необходимость проведения всего комплекса работ от начального проекта до пуска систем и их сопровождения на этапе эксплуатации. Это возможно только при взаимном доверии потребителей и исполнителя.

Таким образом, для второго холдинга первостепенными партнерскими отношениями являются отношения с ключевыми потребителями. Их можно считать отношениями на выходе.

Отношения внутри холдинговой структуры – четвертый фактор. В первом холдинге между предприятиями отсутствуют производственно-технологические связи, каждое занимается производством инновационного продукта от начала до конца. Если есть возможность использовать для производства новинки действующее предприятие, его основные средства и трудовые ресурсы, то затраты в этом случае будут существенно меньше по сравнению с затратами на создание нового предприятия под производство инновации. Но этот вариант сопряжен с трудностями вычленения эффекта, полученного от внедрения инновации, равно как и учета затрат на нее. Поэтому первый холдинг и создает каждый раз новое предприятие. Естественно, холдинг прибегает к поставкам необходимых материально-технических ресурсов и услуг, осуществляемым аутсорсерами. При этом только с небольшим количеством поставщиков холдинг поддерживает отношения на постоянной основе, большая же их часть меняется в зависимости от качества и цены их ресурсов. Поэтому нельзя сказать, что с поставщиками устанавливаются партнерские отношения, хотя с некоторыми поставщиками стандартной продукции холдинг поддерживает достаточно длительные производственно-хозяйственные связи.

Второй холдинг насчитывает 12 самостоятельных предприятий, закрывающих весь цикл наукоемкого производства – от маркетинга, разработки и производства до дальнейшего технического сопровождения наиболее сложной продукции. Особое внимание в холдинге уделяется освоению и внедрению современных технологий. При этом

в случае необходимости в холдинге сами производят нужную оснастку и нестандартное оборудование для своих предприятий. Несмотря на то что разработки ведутся предприятиями самого холдинга, они опираются на связи с Новосибирским государственным техническим университетом, который является стратегическим партнером холдинга на протяжении практически всех лет его существования.

Основное отличие модели партнерских отношений второго холдинга от практикуемой в первом состоит в том, что эти отношения, во-первых, выстроены также внутри него, между его предприятиями. Это позволяет холдингу использовать трансфертное ценообразование между предприятиями, что в конечном итоге дает возможность контролировать затраты по всей технологической цепочке разработки и изготовления продукции, определять маржинальный вклад каждого предприятия в конечный результат.

Можно отметить, что уже изначально руководством был выбран путь обучения сотрудников универсальности. Это означает, что все этапы от разработки до получения готового изделия выполняет один человек, объединяя в себе программиста, фрезеровщика, токаря и инструментальщика. Такой подход позволяет отказаться от лишних затрат. К тому же отличительной особенностью второго холдинга является работа «под ключ». Клиент общается с одним конкретным специалистом, который «ведет» его заказ от проектирования до получения опытных образцов заказанной продукции и в любое время готов ответить на интересующий клиента вопрос по данной теме.

Кроме того, что выстроены партнерские отношения внутри холдинга и с его клиентами, часть работ, особенно в случае получения крупного заказа, холдинг вынужден отдавать в аутсорсинг. Интересно, что аутсорсеры, выполняющие отдельные операции или выпускающие узлы и детали, около полугода приспосабливаются к высоким требованиям холдинга относительно качества поставляемой ему продукции и строгого соблюдения сроков поставок. Отношения складывались в тот период, когда заказов у аутсорсеров практически не было или было очень мало, поэтому они стремились освоить те операции и полуфабрикаты, которые им заказывал холдинг. Кроме того, большие объемы и долговременный характер отношений с поставщиками

ми-аутсорсерами делают выгодными такие отношения для обоих партнеров, несмотря на немалые затраты на «отладку» взаимодействия с обеих сторон.

Финансирование деятельности холдинговых структур – пятый фактор. Большой проблемой первого холдинга является финансирование приобретения научной разработки: оно сильно зависит от условий, на которых она приобретается. Существует широкий спектр вариантов купли-продажи, предлагаемых разработчиком: продаются все права на инновационный продукт, продаются только права на изготовление продукта, разработчики или институты становятся соучредителями предприятий, покупающих этот продукт, и т.д.

Необходимо учитывать, что инициатором разработок могут быть как ученые, так и собственники или менеджеры малых предприятий, чья интуиция и практика рождает идеи инновационных продуктов. Правда, по большей части это модификации продуктов, уже выпускаемых этими предприятиями. В подобном случае холдинг с самого зарождения инновационной идеи может финансово сопровождать разработки заказанного продукта.

При хороших рыночных перспективах будущего инновационного продукта, которые прогнозирует научный институт, холдинг готов принять решение о софинансировании исследований, а затем разработки и доведения опытного макета до промышленного образца. При этом финансирование научных работ может осуществляться как за счет собственных средств холдинга, так и за счет кредитов, полученных холдингом от инвесторов. Собственники холдинга изыскивают разные возможности для привлечения инвестиций в такие проекты, они могут добиться поддержки на региональном уровне в виде финансовых средств или определенных льгот, предоставляемых малым предприятиям. Основным вопросом здесь является распределение рисков, которые будет нести как разработчик, так и холдинг. В этом отношении холдинг уже выступает равноправным партнером с институтом-разработчиком.

При принятии положительного решения о целесообразности приобретения инновационного продукта после создания промышленного

образца и организации нового бизнеса холдинг может реализовать его в разных вариантах:

- институт продает инновационный продукт и утрачивает все права на дальнейшее его производство и распространение;
- институт продает лицензию на производство и может выдвинуть определенные условия. Например, лицензия продается на оговоренный срок или инновационный продукт распространяется на определенной территории;
- институт продает право только на производство инновационного продукта и становится соучредителем нового бизнеса в рамках холдинга.

Организация холдингом нового бизнеса – еще одного нового малого инновационного предприятия также может осуществляться как за счет собственных средств при одном учредителе – собственнике большинства предприятий холдинга, так и вместе с соучредителями, в роли которых могут выступать и институт, и инвесторы. Это решение стратегического характера, так как предприятия приносят высокую и нормальную прибыль (с точки зрения собственников) в среднем на протяжении 10–15 лет, как показала практика функционирования данной структуры. Важнейшим моментом являются количественная оценка конечных результирующих показателей работы новой структуры и определение вклада каждого участника в интеграционном процессе.

Потенциальные слагаемые синергии могут включать

- экономию за счет укрупнения масштабов производства;
- экономию на транзакционных издержках разработчика и изготовителя;
- экономию в связи с расширением контролируемых рынков, что позволяет снизить издержки на продвижение товаров;
- увеличение объемов контрактов (заказов) и их лучшую реализуемость при объединении активов;
- наращивание инвестиционного потенциала на основе получения дополнительных заемных средств, изыскания способов до-

полнительной аккумуляции временно свободных денежных ресурсов отдельных участников;

- операционную экономию, связанную с устранением дублирования управленческих функций и их централизацией, сокращением сбытовых затрат и ростом производства вследствие приобретения дополняющей продукции.

Количественная оценка влияния фактора интеграции может быть проведена на основе сравнения дополнительной экономии, полученной в результате реализации преимуществ объединения и совместной деятельности, и издержек, связанных как с созданием нового предприятия холдинга, так и с функционированием действующих предприятий. Отдельные составляющие суммарного синергетического эффекта могут возникать одновременно, причем они могут взаимно усиливаться или взаимно ослабляться.

Благоприятной для холдинга является ситуация, когда его инновационный продукт представляет собой продукт производственно-технического назначения. В этом случае предприятие – потребитель конечной продукции также может принять участие в финансировании на любой стадии процесса – как на стадии разработки инновационного продукта, так и на стадии его производства. Таким образом, завершается формирование цепочки создания, производства и потребления инноваций. Организационно-правовое оформление ее может быть разным, в частности это может быть договор о совместной деятельности или договор о совместно осуществляемых операциях, прописывающий все сложности распределения полученного результата между учредителями.

Совместная деятельность участников в лице инвесторов, научных организаций, опытных заводов при их соответствующих вкладах может привести к получению только промежуточного результата в виде опытных образцов новой продукции или доказать возможность применения новой технологии. Этот промежуточный результат используется в производстве новой продукции на предприятии холдинга. Затем она поступает в производственный процесс предприятия-потребителя, и только после производства конечной продукции получается итоговый результат совместной деятельности всех участников-парт-

неров – новая продукция, реализовав которую, необходимо распределить доход от совместной деятельности между всеми включенными в цепочку участниками. Базой распределения могут выступать показатели, основанные на оценке вклада каждого участника в формирование результата; возможны также прямое согласованное распределение (без учета вклада) и распределение, основанное на результативности этапов деятельности.

Экономическая заинтересованность каждого участника определяется тем эффектом, который он получает от реализации всей цепочки создания новой продукции. Неверно рассчитанный эффект одного из участников может привести к нерабочей модели такой цепи. Поэтому вопрос распределения совместно полученного результата выдвигается на передний план еще при обосновании (проектировании) цепи создания новой ценности в виде конечного продукта.

В описанной выше модели построения партнерских отношений холдинг выстраивает их в первую очередь с поставщиками инновационного продукта, готового к промышленному производству. Для него они являются ключевыми партнерами. Может быть, включение потребителей продукции холдинга в состав партнеров до нынешнего года не происходило ввиду того, что его предприятия поставляли свою продукцию многим потребителям. И только в 2010 и 2011 гг. возникла потребность оформить партнерские отношения с ключевым предприятием-потребителем пока еще будущей новой продукции. Во-первых, долгосрочные стратегические цели предприятия холдинга и потребителя его продукции совпадают. Во-вторых, взаимодействие предприятия-изготовителя и предприятия-потребителя основано не только на их финансовой заинтересованности друг в друге, – оно также дает возможность предприятию-потребителю использовать совершенно новый продукт, который по многим параметрам позволит усовершенствовать технологию изготовления его конечного продукта, сделать его конкурентоспособным и по качеству, и по ценовым характеристикам. А главное, этот продукт возвратится в виде ресурса на другое предприятие холдинга, позволив последнему также повысить конкурентоспособность своей продукции, которая замыкает всю технологическую цепочку изготовления потребительской продукции на

совершенно другом, более высоком технологическом уровне, причем сделав эту продукцию конкурентоспособной не только на внутреннем, но и на внешнем рынке.

Таким образом, вышеописанная модель построения партнерских отношений у первого холдинга обладает следующими чертами: партнерские отношения на протяжении почти 20-летнего периода между предприятиями холдинга практически отсутствовали, а строились только с разработчиками инновационных продуктов, при этом лишь в последние 1,5 года появилась возможность выстраивать их и с ключевым потребителем продукции холдинга. Финансовые потоки между участниками, в том числе между предприятиями холдинга и потребителями, складывались индивидуально.

Становление и развитие предприятий второго холдинга происходило на фоне поиска крупных заказчиков, которые производили предоплату за разработку вносимых изменений в уже используемую ими продукцию. За 20-летний период второй холдинг не прибегал к предоставлению кредитов своим потребителям. Наоборот, последние, заинтересованные в усовершенствовании своей продукции, финансировали деятельность предприятий холдинга, производя полную поэтапную предоплату начиная с труда разработчиков и дальше – по всей технологической цепочке совершенствования продукции.

Заметим, что оба холдинга участвуют в разных программах областного, а иногда и федерального уровня, получая при этом достаточно хорошую финансовую поддержку. Критерием доказательства эффективности холдинговых структур можно считать то, как они пережили кризис 2008–2009 гг.

Первый холдинг сократил число своих предприятий за счет ликвидации тех, которые стали приносить небольшую прибыль и от которых в нормальной экономической обстановке невозможно было избавиться, так как у холдинга было много социальных обязательств, принятых в обмен на льготные условия функционирования. Как правило, это были требования сохранить численность занятых на предприятии на территории небольших городков и поселков городского типа в Новосибирской области. Из 11 предприятий к 2009 г. осталось семь. К началу 2010 г. холдинг опять стал устойчиво полу-

чать прибыль, поэтому в настоящее время практически завершается создание еще одного нового малого предприятия, в основном за счет средств холдинга.

Второй холдинг, по мнению учредителей, находится на этапе развития, он сохранил предприятия всей технологической цепочки. Кризис, конечно, сказался на результатах его деятельности, но в 2010 г. выручка от продаж увеличилась на 34,5% при росте численности работников на 16,67% по сравнению с 2008 г.

* * *

Проведенный в статье анализ партнерских отношений на примере двух холдинговых структур, состоящих из малых и средних предприятий, показал, что модели этих отношений могут быть разными, по крайней мере по выделенным пяти ключевым факторам. Однако в обоих случаях руководство холдингов создает условия для формирования, поддержания и развития таких партнерских отношений, которые наряду с другими факторами позволяли обоим холдингам на протяжении 20-летнего периода не только выживать, но и успешно развиваться.

Выбор партнера и установление партнерских отношений входят в число долгосрочных стратегических целей. Целью партнерства является достижение совместных финансовых результатов, более значительных, чем если бы каждый из партнеров работал по отдельности. Каждый партнер, привлекаемый холдингом, имеет навыки, которыми не обладает другой партнер, так как их совместная деятельность должна приносить синергетический эффект. Если оба партнера сильны в одних и тех же областях, то нет необходимости объединять их усилия, они просто не нужны друг другу. Так, общепризнанным фактом является то, что если компании необходимы финансовые ресурсы, то лучше найти инвестора и поделиться с ним частью прибыли, а не стремиться заполучить финансово-кредитные учреждения в партнерсы.

В заключение отметим особенность современного этапа развития партнерских отношений, которая проявляется в том, что многие пред-

приятия склонны рассматривать в качестве партнеров своих конкурентов, так чтобы была возможность решать общие задачи [4]. Кроме того, эффективное партнерство в большой степени зависит от эффективности сети личных связей руководства предприятия. Особенно это характерно для малого бизнеса. Формальные и неформальные встречи (участие в конференциях, ярмарках и т.п.) – хорошее средство для развития связей, получения необходимой деловой информации, установления контактов и начала совместной деятельности, получения доступа к новым источникам капитала, новым технологиям. В то же время выстраивание успешных партнерских отношений требует немалых труда и времени.

Важным моментом являются цели партнерства, т.е. то, что хотят получить предприятия холдинга от партнеров и что они могут сами им предложить, чем может поступиться руководство холдинга в пользу партнера (собственностью, долей акций, участием в будущих прибылях и т.п.). Определение критериев выбора партнеров, их непосредственный выбор и создание почвы для плодотворного взаимодействия – это чрезвычайно долгий и весьма затратный процесс.

Литература

1. Уоллес Р. Стратегические альянсы в бизнесе: Технологии построения долгосрочных партнерских отношений и создание совместных предприятий. – М.: Добрая книга, 2005. – 288 с.
2. Соловьев М., Кошкин Л. Партнерство государства и частного бизнеса: национализация и приватизация // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 3. – С. 19–30.
3. Соломенникова Е.А. Модель согласования взаимодействия участников холдинга из малых и средних инновационных предприятий // Региональная политика развития предпринимательства и промышленности / Под ред. В.В. Титова, В.Д. Марковой. – Новосибирск: Изд-во ИЭОПП СО РАН, 2007. – С. 80–90.
4. Жихаревич Б.С. Стратегическое планирование как фактор стимулирования сотруенции // Регион: экономика и социология. – 2011. – № 1. – С. 3–14.

Рукопись статьи поступила в редколлегию 07.06.2011 г.

© Соломенникова Е.А., 2011