



## Развитие межорганизационных связей бизнес-субъектов

---

 [eee-region.ru/article/4302](http://eee-region.ru/article/4302)

---

### Развитие межорганизационных связей как инструмента повышения конкурентоспособности бизнес-субъектов

---

### Development of interorganizational communications as instrument of competitiveness increase of business subjects

---

[Отправить статью мне на email](#)

---

#### Авторы

Вайлунова Юлия Геннадьевна

магистр экономических наук, аспирант

Республика Беларусь, УО «Витебский государственный технологический университет»

Yulia\_KG@tut.by

#### Аннотация

В статье раскрыта сущность межорганизационных связей для бизнес-субъектов. Разработана классификация межорганизационных связей в зависимости от субъекта взаимодействия (горизонтальные и вертикальные), в зависимости от типа взаимоотношений (формальные и неформальные). Определены основные принципы функционирования межорганизационных связей. Разработана и апробирована методика анализа качества партнерских межорганизационных связей. Предложены направления развития межорганизационных связей для бизнес-субъектов по вертикали и по горизонтали. Разработаны направления сотрудничества между конкурентами.

#### Ключевые слова

межорганизационные связи, партнерские отношения, конкурентоспособность, эффективность, бизнес-субъект

#### Рекомендуемая ссылка

Вайлунова Юлия Геннадьевна

Развитие межорганизационных связей как инструмента повышения конкурентоспособности бизнес-субъектов// Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. ISSN 1999-2645. — №3 (43). Номер статьи: 4302. Дата публикации: 15.07.2015. Режим доступа: <https://eee-region.ru/article/4302/>

## Authors

Vailunova Yulia Gennadievna  
master of economic sciences, graduate student  
Republic of Belarus, Vitebsk state technological University  
Yulia\_KG@tut.by

## Abstract

The essence of interorganizational communications for business subjects is revealed in the article. Classification of interorganizational communications depending on the subject of interaction (horizontal and vertical), depending on type of relationship (formal and informal) is considered. The basic principles of functioning of interorganizational communications are defined. The technique of the analysis of quality of partner interorganizational communications is developed and approved. The directions of development of interorganizational communications for business subjects on a vertical and across are offered. The directions of cooperation between competitors are developed.

## Keywords

interorganizational communications, partnership, competitiveness, efficiency, business subjects

## Suggested Citation

Vailunova Yulia Gennadievna  
Development of interorganizational communications as instrument of competitiveness increase of business subjects// Regional economy and management: electronic scientific journal. ISSN 1999-2645. — №3 (43). Art. #6618. Date issued: 15.07.2015. Available at: <https://eee-region.ru/article/4302/>

---

## Введение

Значительное влияние на поиск новых подходов в обеспечении конкурентоспособности и эффективности бизнес-субъектов оказал процесс глобализации. Одним из таких подходов является развитие и формирование межорганизационных связей, которые предполагают формирование партнерских, взаимовыгодных связей между субъектами бизнеса.

Конкуренция на рынке сегодня связана с вопросами доступа не только к ресурсам, но и к информации и партнерам по бизнесу. Многие зарубежные и отечественные ученые отмечают, что в условиях развития сетевой экономики результативность

взаимодействия бизнес-субъектов увеличивается при формировании и развитии партнерских связей в рамках объединений как наиболее совершенной формы управления сложными экономическими системами.

Вследствие усиления международной конкуренции эффективность и конкурентоспособность предприятий снижается, поэтому для изменения их положения на рынке необходимо совершенствовать организационную структуру, развивать межорганизационные связи с субъектами хозяйствования. В результате активизации партнерства и сотрудничества повысится эффективность совместной деятельности субъектов и экономики в целом.

Чтобы получить дополнительные возможности выхода на новые рынки сбыта или получить доступ к новым источникам сырья, белорусские предприятия активно ищут новых партнеров. Поэтому возрастает роль развития межорганизационных партнерских связей, которые смогут обеспечить выживание предприятиям.

Особенно данная тема актуальна для предприятий легкой промышленности, которые теряют свою конкурентоспособность и эффективность на внутреннем и внешнем рынках. Легкая промышленность является значимым видом деятельности, так как продукция легкой промышленности имеет устойчивый спрос, она востребована практически во всех сферах жизнедеятельности человека, начиная с его рождения, и в деятельности многих отраслей и структур экономики. Легкая промышленность формирует спрос в смежных отраслях промышленности (машиностроение, химическая промышленность, автомобилестроение, АПК).

Самой крупной по объему выпускаемой продукции и числу занятых рабочих в легкой промышленности Беларуси является текстильная промышленность, которая объединяет производство всех видов тканей, трикотажа, валяльно-войлочных и других изделий на основе волокнистого сырья. К текстильной промышленности относятся такие предприятия, как УП «Барановичское производственное хлопчатобумажное объединение», ОАО «Лента» в Могилеве, ОАО «Камволь» и ОАО «Сукно» в Минске, РУПТП «Оршанский льнокомбинат», ОАО «Моготекс» в Могилеве, ОАО «Свитанак» в Солигорске, ОАО «Витебские ковры», ОАО «Ким» в Витебске и другие. Еще одним значимым видом деятельности, связанным в технологической цепи с текстильным производством, вторым по значению и самым распространенным в Республике Беларусь является швейное производство (например, белорусские швейные предприятия ОАО «Коминтерн» в Гомеле, ОАО «Знамя индустриализации» в Витебске, СП ЗАО «Милавица» в Минске, ЗАО «Веснянка» в Могилеве и другие).

По данным Белстат Республики Беларусь [4], текстильное и швейное производство теряет свою эффективность. Так в 2013 году рентабельность реализованной продукции, товаров, работ, услуг составила 10,5 %, а в 2012 году — 17,5 %. Рентабельность продаж в 2013 году — 8,7 %, в 2012 — 13,6 %. Прибыль от реализации продукции, товаров, работ, услуг в 2013 году составила 1 658,0 млрд. руб., а в 2012 — 2 211,5 млрд. руб.

Это является предпосылкой для рассмотрения в них развития межорганизационных связей между бизнес-субъектами.

Значение развития межорганизационных взаимоотношений между субъектами бизнеса получила разработку в трудах зарубежных ученых – Д. Бери, Э. Гренруса, К. Гуммессона, Р. Моргана, Ш. Ханта, М. Христофера, Д. Баллантина, Ф. Уэбстера и др.; российских ученых — С. Авдашевой, И. Гуркова, В. Дементьева, Г. Клейнера, Я. Паппэ, В. Катькало, О. Юлдашевой и др.: белорусских ученых — И.Л. Акулича, И.В. Новиковой, В.С. Фатеева и др.

Поэтому целью статьи явилось обоснование роли, значения и направлений развития межорганизационных связей как инструмента повышения конкурентоспособности и эффективности бизнес-субъектов.

### **Сущность межорганизационных связей между бизнес-субъектами**

Межорганизационные связи на предприятии необходимо создавать и развивать на основе партнерских взаимовыгодных отношений на уровне партнеров по бизнесу – заинтересованных сторон, которые могут быть как долгосрочными, так и краткосрочными, в зависимости от целей предприятия и не предполагают обязательное объединение ресурсов.

Межорганизационные связи должны базироваться на партнерстве и сотрудничестве субъектов хозяйствования.

Экономисты из Великобритании А. Уилсон и К. Чарлтон определили термин «партнерские связи» как «совместную работу двух и более организаций по использованию своих различных ресурсов в целях достижения результатов, недоступных этим организациям по отдельности» [9, с. 78].

Клиффорд Ф. Грей, профессор Орегонского государственного университета «Создание и управление деловыми партнерскими отношениями» дал следующее определение партнерству: «Партнерство — это нечто большее, чем набор целей и процедур; это состояние ума, философия, как вести дела с другими организациями. Партнерство представляет обязательства всех участников проекта уважать, доверять и сотрудничать» [3, с. 23].

Таким образом, обобщив преимущества и недостатки теоретических разработок ученых-маркетологов, полагаем, что **партнерские отношения** – это вид экономических отношений, основанных на совместных действиях и усилиях сторон, объединенных общим интересом (выгодой для обеих сторон), направленных на достижение конкретных целей, которые хорошо понимаются участниками таких отношений.

К основным принципам межорганизационного сотрудничества можно отнести: добровольность вступления в деловое сообщество; партнерские отношения (взаимный интерес); равноправие членов (в т.ч. на получение благ от делового сообщества); консолидация общих и индивидуальных целей; доверие между партнерами.

Таким образом, межорганизационные связи — это процесс установления длительных формальных и неформальных отношений, развитие партнерских связей между субъектами бизнеса, объединенными в технологической цепи вертикальными и горизонтальными связями, основанных на доверии и общих для делового сообщества целях, нормах, традициях, правилах, обычаях.

Межорганизационные связи включают не только вертикальные связи (поставщик — покупатель), но и горизонтальные, т.е. сотрудничество с конкурентами в области общих интересов и сотрудничество с учреждениями бизнес-услуг (образование, маркетинг, научные исследования).

### **Классификация и принципы межорганизационных связей**

На основе анализа подходов к классификации межорганизационных сетей (Р. Майлз и Ч. Сноу, Р. Патюрель, Х. Хинтерхюбер и Б. Левин, М. Кастельс и Де Ман, К. Мёллер и А. Раджала, Е. П. Карлина, О. Ю. Мичурина) выявлены следующие методологические недоработки, которые не отражают особенность легкой промышленности.

- Легкая промышленность играет важную роль в обеспечении стабильного и сбалансированного экономического роста, улучшении качества жизни населения на основе получения синергетического эффекта от масштабного производства экономически выгодных и экологически безопасных товаров, повышения конкурентоспособности отечественных товаропроизводителей, укрепления их позиций на внутреннем и внешнем рынках, поэтому возрастает необходимость рассмотрения создания и развития межорганизационных связей с точки зрения концепции стейкхолдеров и маркетинга партнерских отношений.
- Продукция легкой промышленности имеет устойчивый спрос, она востребована практически во всех сферах жизнедеятельности человека, начиная с его рождения, и в деятельности многих отраслей и структур экономики. Она формирует спрос в смежных отраслях промышленности (машиностроение, химическая промышленность, автомобилестроение, АПК). Поэтому важно создавать межорганизационные связи на основе цепочки (сети) создания ценности, которая должна состоять из партнеров, среди которых будут формироваться как формальные, так и неформальные взаимоотношения.

С учетом проведенного анализа и отраслевых особенностей легкой промышленности, предлагается следующая классификация межорганизационных связей (рисунок 1).



Рисунок 1 — Классификация межорганизационных связей

Рассмотрим подробнее выше представленную классификацию.

1. В зависимости от субъекта взаимодействия: горизонтальные и вертикальные.

Вертикальные связи — это установление взаимоотношений с предприятием-поставщиком (связи вниз) или предприятием-потребителем (связи вверх) продукции или услуг данного предприятия. К установлению вертикальных связей относятся также интеграция производства и сети сбытовых предприятий, т.е. речь идет об укреплении связей между смежными звеньями технологической и распределительно-сбытовой цепочек (цепочек создания ценности).

Горизонтальные связи – это установление партнерских связей с предприятиями, производящими аналогичную продукцию. Формами горизонтальных связей являются: делегирование функций интегратору, создание ассоциаций, консультативных органов, общих финансовых органов, органов управления имуществом [2, с. 31].

2. В зависимости от типа взаимоотношений: формальные (деловые, официальные) и неформальные (личные неофициальные) связи.

Формальные связи – это отношения, которые складываются между субъектами при достижении ими определенных целей, образуют какую-либо форму интеграции и функционируют на основе норм, стандартов, прав и обязанностей.

Неформальные связи – это отношения, которые возникают при функциональных связях между субъектами бизнеса, но на базе их индивидуально-личностных качеств и выражаются в оценке этих качеств, способствуют персонализации осуществляемых в организации процессов.

Формальные и неформальные отношения находятся в тесной взаимосвязи и взаимодействии, однако сегодня в условиях глобализации необходимо развивать неформальные горизонтальные и неформальные вертикальные связи.

Результатом межорганизационных связей может являться формирование интеграционной структуры.

Исходя из сущности и видов межорганизационных связей, интеграционная структура представляется как целостная система, основанная на взаимовыгодном сотрудничестве и доверии, в целях повышения эффективности и конкурентоспособности всех его участников, которая включает следующие элементы: отраслевые объединения, промышленные предприятия, финансовые структуры, бизнес-партнеров (кооперационно связанные между собой участники); связи (формальные и неформальные горизонтальные и вертикальные) этих элементов; взаимодействие элементов и их связей, а также все процессы, происходящие между ними.

Основными принципами развития функционирования межорганизационных связей являются следующие.

- Прозрачность и максимальная открытость сторон.
- Справедливость (должна обеспечивать одинаковое отношение ко всем предприятиям (членам группы), без нивелирования чьих-либо интересов), т.е. субъекты бизнеса должны действовать в соответствии с концепцией заинтересованных сторон.
- Постоянный пересмотр (участники объединения должны периодически пересматривать правила и нормы группового поведения для создания более действенной структуры взаимоотношений).
- Соблюдение интересов каждого члена группы (не допускается навязывание любых решений, которые в значительной мере ущемляют интересы одного предприятия группы в пользу другого).
- Максимальная самостоятельность членов группы (каждое отдельное предприятие не несет ответственности по обязательствам любых других предприятий группы).
- Взаимовыгодное сотрудничество (горизонтальные взаимоотношения по цепочки ценности должны строиться на принципах взаимовыгодного сотрудничества).
- Свобода выбора партнера (предприятия, входящие в состав группы, могут работать с конкурентами другого члена группы, если это выгоднее для первого).
- Окупаемость (все предприятия группы должны приносить доход или определенный взнос в создание добавочной стоимости).
- Виртуализации (распространение виртуального управления деятельностью, не требующей физического присутствия исполнителей, деbüroкратизация, отказ от формализации, иерархии, обособления функциональных и штабных звеньев).

Таким образом, предприятиям необходимо повышать уровень партнерских связей, внедряя следующие направления формирования межорганизационных отношений.

### **Направления формирования межорганизационных связей**

На основе проведенного исследования, в качестве направлений развития межорганизационных связей между бизнес-субъектами предлагаются следующие:

- партнерство и развитие связей по вертикали;
- партнерство и формирование взаимосвязей по горизонтали.

*Партнерство и развитие связей по вертикали*, предполагает развитие взаимосвязей с поставщиками, потребителями. Направлениями такого сотрудничества будут образовательные, инновационные, информационные и интеграционные структуры.

Образовательные связи можно формировать путем развития сотрудничества между учреждениями образования и предприятиями, например, организация и выполнение совместных образовательных программ между предприятием и учебным заведением.

Формой партнерства субъектов в инновациях может являться совместная разработка научных исследований для субъектов бизнеса (например, предприятие и вуз); совместное внедрение инновационных систем управления (цепочками поставщиков, взаимоотношениями с клиентами, сбытом, качеством продукции по международным стандартам ИСО 9004:2000, СЕ и др.) и др.

Информационные связи необходимо формировать посредством использования информационных технологий, обеспечивающих взаимодействие субъектов, например, внедрение CRM-технологий. Значение CRM- систем состоит в том, что их применение позволит повысить лояльность клиентов, увеличить объем реализации, прибыль, конкурентоспособность и эффективность предприятий. CRM-система – это инструмент управления взаимоотношениями с клиентами, который поможет предприятию быть более эффективным, если четко понимать, каких результатов планируется достигнуть, и пользоваться ими грамотно.

Организационными формами развития межорганизационных связей между субъектами являются консорциум, стратегический альянс, совместное предприятие, финансово-промышленная группа, холдинг, кластер и др.

В Республике Беларусь кластерный подход к модернизации экономики в направлении инновационного развития нашел отражение в программных документах – в Государственной программе инновационного развития Республики Беларусь на 2011–2015 годы, в Программе социально-экономического развития Республики Беларусь на 2011–2015 годы, в Стратегии технологического развития Республики Беларусь на период до 2015 года. В частности, в Витебском регионе разными программами предусмотрено создание 3 кластерных структур – нефтехимического кластера в г. Новополоцке; кластера льнопродукции (ядро – РУПТП «Оршанский льнокомбинат»); кожевенно-обувной холдинг. На сегодняшний день создан крупный кожевенно-меховой холдинг на базе СООО «Марко» и



«Витебский меховой комбинат» (ядро «Марко», «Марко-Сервис», «Сан Марко», «Красный октябрь», «Витма», к ним добавился РПУП «Витебский меховой комбинат» и создающееся кожевенное производство).

Для создания таких структур, возможна реализация следующих направлений:

- совместные образовательные программы предприятий текстильного и швейного производства — РУПТП «Оршанский льнокомбинат», ОАО «Знамя индустриализации» с образовательными учреждениями — УО «Витебский государственный технологический университет».
- совместная разработка научных исследований для субъектов хозяйствования, т.е. более тесное сотрудничество между РУПТП «Оршанский льнокомбинат» и УО «Витебский государственный технологический университет»;
- создание совместных лабораторий посредством открытия представительств Ассоциации производителей одежды в отраслевом вузе или научно-исследовательской организации;
- предоставление Ассоциацией грантов на научно-исследовательские работы, проводимые студенческими творческими группами.
- Совместные программы продвижения товаров на внешнем рынке, например РУПТП «Оршанскому льнокомбинату» предлагается разрабатывать программы продвижения товаров совместно со швейными предприятиями-клиентами. Например, ОАО «Знамя Индустриализации», г. Витебск, ЗАО ПТФ «Свитанак», г. Орша, ОАО «Дзержинская швейная фабрика «Элиз», г. Дзержинск, ПЧУП «Нить» ОО «БелОГ» г. Орша, ЗАО «КиС», г. Витебск и другие.

Следующее направление развития межорганизационных связей – создание *партнерств и формирование взаимосвязей по горизонтали*. Оно заключается в формировании взаимовыгодного сотрудничества и партнерства с конкурентами (концепция *coopetition*). Концепция со-конкуренции (*coopetition*) была разработана Бранденбургером и Нейлбаффом в середине 1990-х годов [6, 7]. Если раньше понятия конкуренция и сотрудничество рассматривались отдельно друг от друга, то сейчас успех фирмы часто определяется её способностью одновременно реализовывать как конкурентные стратегии, так и стратегии, направленные на сотрудничество [8, с. 110-141]. Соконкуренция будет характеризоваться ситуацией, когда конкуренты готовы временно отказаться от соперничества для извлечения экономических преимуществ сотрудничества и партнерства в сфере различных разработок.

Направлениями такого сотрудничества будут являться совместные с конкурентами программы, например, такие как образовательные, научно-исследовательские, маркетинговые, приграничного сотрудничества, экспорта, развития поставщиков, международного технологического сотрудничества, совместное проведение коммуникационной политики на зарубежных рынках.

Для развития отношений *coopetition* предлагаются следующие рекомендации:

- создание и развитие внутриотраслевых ассоциаций, которые будут разрабатывать единые стандарты качества в данной отрасли и этические кодексы, и контроль их соблюдения;
- использование ко-брендинга.
- участие в совместных с конкурентами мероприятиях (круглых столах, пресс-конференциях, благотворительных акциях и т. д.);
- соглашения по совместному обслуживанию клиентов.
- совместное лоббирование интересов отрасли в органах государственной власти.
- совместное ведение научных и технических разработок, призванных совершенствовать продукцию отрасли.
- соглашения по аутсорсингу и другие.

Внедрение предложенных направлений cooperation позволит предприятиям повысить эффективность и конкурентоспособность.

## **Заключение**

Таким образом, межфирменное сотрудничество позволит достигать синергетического эффекта за счет сетевого взаимодействия, обеспечения согласованности и координации деятельности всех ее участников, а также повысит конкурентоспособность взаимодействующих сторон. Межорганизационные связи являются одним из инструментов для определения и обеспечения конкурентного преимущества предприятия с целью разработки конкурентной стратегии, а также помогают выстроить организационную систему субъекту хозяйствования в соответствии с его долгосрочной стратегией.

Предложенные в статье методы создания партнерств и формирования взаимосвязей по горизонтали и по вертикали позволят предприятиям снизить транзакционные издержки, повысить производительность труда, активизировать инновационную деятельность и повысить качество и конкурентоспособность продукции, расширить экспорт. Все это создаст стратегические конкурентные преимущества входящим в партнерства предприятиям.

Научная новизна исследования заключается в разработке теоретических и методических основ механизма развития межорганизационных связей в легкой промышленности: в основу развития межорганизационных связей должны быть положены не только формальные взаимоотношения между бизнес-субъектами, но и неформальные по горизонтали и по вертикали, которые и будут создавать конкурентное преимущество для предприятий, а также развитие межфирменного сотрудничества должно быть основано на концепции заинтересованных сторон и маркетинга партнерских отношений.

Практическое значение имеют предлагаемые направления формирования межорганизационных связей между субъектами бизнеса по вертикали и горизонтали. Реализация предложенных направлений позволит повысить

конкурентоспособность и эффективность деятельности предприятий легкой промышленности.

### Список литературы

1. Вайлунова Ю. Г. Теоретико-методические аспекты оценки уровня развития партнерских отношений предприятий в контексте конкурентоспособности / Ю. Г. Вайлунова // Вестник УО «ВГТУ» Вып.23 / УО «ВГТУ»; гл. ред. В.С. Башметов. – Витебск, 2012. – 194 с. – С. 137 – 144.
2. Иванов Ю.В. Интеграция предприятий // Российское предпринимательство. — 2000. — № 10 (10). — с. 30-36.
3. Лопатинская И. В. Лояльность как основной показатель удержания потребителей банковских услуг / И.В. Лопатинская // Маркетинг в России и за рубежом. – 2002. — № 3. – С. 20 – 32.
4. Промышленность Республики Беларусь. Национальный статистический комитет Республики Беларусь / [Электронный ресурс]. – 2014. – Режим доступа: [http://belstat.gov.by/bgd/public\\_compilation/index\\_447/](http://belstat.gov.by/bgd/public_compilation/index_447/) – Дата доступа: 15.12.2014.
5. Радыгин А. Слияния и поглощения в корпоративном секторе (основные подходы и задачи регулирования) // Вопросы экономики. 2002. №12. С. 85-109.
6. Branden burger Adam M. and Nalebuff Barr y J. (1995) The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy. Harvard Business Review, July-August, pp. 57-71.
7. Brandenburger Adam M. and Nalebuff Barry J. (1996) Co-opetition: A Revolutionary Mindset that Combines Competition and Cooperation. Currency Doudleday.
8. Lado A.G., Boyd N.G. and Hanlon S.C. (1997) Competition, Cooperation and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model. The Academy of Management Review. 22 (1), pp. 110-141.
9. Uilson A., Charlton K. Partnership for distribution channels A. Uilson K. Charlton MarketingWeek. 1997. № 5. pp. 78-82.

### References

1. Vajlunova Ju. G. Theoretical and methodological aspects of the evaluation of the level of development of partnership enterprises in the context of competitiveness [Teoretiko-metodicheskie aspekty ocenki urovnja razvitija partnerskih otnoshenij predpriyatij v kontekste konkurentosposobnosti]. Vestnik VSTU № 23. Vitebsk, 2012. 194 p. pp. 137 — 144.
2. Ivanov Ju.V. Integration of the enterprises [Integracija predpriyatij]. Russian entrepreneurship. 2000. № 10 (10). pp. 30-36.
3. Lopatinskaja I. V. Loyalty as the main indicator of retention of consumers of banking services [Lojal'nost' kak osnovnoj pokazatel' uderzhanija potrebitelej bankovskih uslug]. Marketing in Russia and abroad. 2002. No. 3. pp. 20 — 32.

4. Industry Of The Republic Of Belarus. National statistical Committee of the Republic of Belarus [Promyshlennost' Respubliki Belarus'. Nacional'nyj statisticheskij komitet Respubliki Belarus']. 2014. Mode of access: [http://belstat.gov.by/bgd/public\\_compilation/index\\_447/](http://belstat.gov.by/bgd/public_compilation/index_447/) — date of access: 15.12.2014.
5. Radygin A. Mergers and acquisitions in the corporate sector (the main approaches and control tasks) [Slijanija i pogloshhenija v korporativnom sektore (osnovnye podhody i zadachi regulirovanija)]. Questions of economy. 2002. No. 12. pp. 85-109.
6. Branden burger Adam M. and Nalebuff Barr y J. (1995) The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy. Harvard Business Review, July-August, pp. 57-71.
7. Brandenburger Adam M. and Nalebuff Barry J. (1996) Co-opetition: A Revolutionary Mindset that Combines Competition and Cooperation. Currency Doudleday.
8. Lado A.G., Boyd N.G. and Hanlon S.C. (1997) Competition, Cooperation and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model. The Academy of Management Review. 22 (1), pp. 110-141.
9. Uilson A., Charlton K. Partnership for distribution channels A. Uilson K. Charlton MarketingWeek. 1997. № 5. pp. 78-82.

[Отправить статью мне на email](#)