

УДК 311.33

О МЕТОДИКЕ ИДЕНТИФИКАЦИИ ГИБРИДНЫХ СТРУКТУР

И.Д. Котляров

Национальный исследовательский университет
Высшая школа экономики – Санкт-Петербург
E-mail: ivan.kotliarov@mail.ru

В настоящее время благодаря работам нобелевского лауреата О. Уильямсона, наряду с такими формами организации хозяйственной деятельности, как рынок и иерархия (т.е. фирма), выделяются также гибриды – специфическая форма организации транзакций, представляющая собой компромисс между рынком и иерархией. Однако несмотря на важную роль гибридов в экономической жизни на сегодняшний день отсутствуют практические методики, основанные на измеряемых характеристиках, которые позволяли бы отнести хозяйствующие структуры к гибридам. Существующие подходы к выделению гибридов либо носят теоретический характер, плохо подходящий для использования на практике, либо основаны на субъективных оценках исследователями внешних характеристик хозяйствующих субъектов. Очевидно, что это неудобно ни с методологической, ни с практической точек зрения.

В предлагаемой работе сделана попытка предложить методику количественной оценки тех содержательных характеристик гибридов, которые использованы О. Уильямсоном для их описания, и построить на основе этой методики алгоритм отнесения хозяйствующих структур к гибридам.

Решение задачи вычленения гибридов из общей массы хозяйствующих субъектов позволит выделить в экономике наряду с формальными интегрированными структурами также структуры неформальные и оценить реальную степень интеграции предприятий.

Ключевые слова: гибриды, модель ценообразования, неопределенность, интенсивность взаимодействия.

METHODS OF IDENTIFICATION OF HYBRID STRUCTURES

I.D. Kotlyarov

National Research University
Higher School of Economics – St. Petersburg
E-mail: ivan.kotliarov@mail.ru

Currently, thanks to works of the Nobel laureate O. Williamson, along with such forms of performance management as market and hierarchy (i.e. firm), there are also hybrids – a specific form of organization of transactions, constituting a compromise between market and hierarchy. However, despite an important role of hybrids in economic life, currently there are no practical techniques based on measurable characteristics, which would make it possible to assign economic structures to hybrids.

The existing approaches to allocation of hybrids are either of theoretical nature, poorly suitable for use in practice, or based on subjective evaluations of external characteristics of economic entities. It is obvious that it is inconvenient nor methodologically, nor practically.

The suggested paper attempts to offer a technique of a quantitative assessment of those substantial characteristics of hybrids, which are used by O. Williamson for their description, and to construct the algorithm of assignment of the economic structures to hybrids.

The solution of the issue of extracting hybrids from the total number of economic entities will make it possible to set out informal structures in economy as well, along with the formal integrated structures, and to estimate the real extent of integration of the enterprises.

Keywords: hybrids, pricing model, uncertainty, intensity of interaction.

Несмотря на то, что гибридные (не относящиеся ни к рынку, ни к иерархии) формы организации хозяйственной деятельности получили широкое распространение в современной экономике, и на то, что им посвящено значительное число публикаций [4, 5, 10, 12], в настоящее время отсутствуют методы, позволяющие строго противопоставить гибриды и иерархии и определить для каждой формы организации хозяйственной деятельности ее место внутри континуума «рынок – гибрид – фирма» (т.е. строго установить степень интеграции хозяйственной структуры). Разграничение гибридов и иерархий основывается на том, что для этих форм организации хозяйственной деятельности параметры совершаемых внутри них трансакций принимают разные значения, однако задача формализации оценки значений этих параметров в полном объеме пока решена не была [12]. Аналогично, хотя и предложены шкалы для оценки уровня интеграции (интересно отметить, что одна из первых шкал, хотя и неявных, была описана задолго до появления самой идеи гибрида в работе В.И. Ленина [3]), однако используемые в них критерии носят качественный, экспертный характер и плохо формализуются [4, 11] (перечень критериев не ограничивается теми, которые используются для противопоставления гибридов и иерархий). Практически единственным исключением является методика оценки организационного строения, предложенная в исследованиях Е.В. Устюжаниной [6] (для классификации структур в ней используются строгие характеристики), однако она опирается, если можно так выразиться, на организационные, управленческие, а не экономические характеристики. Иначе говоря, эта методика служит для классификации организационных структур, а не форм организации хозяйственной деятельности. Хотя эти задачи тесно связаны друг с другом, поскольку организационная структура, как и форма организации хозяйственной деятельности, согласно Уильямсону, выбираются – при всей условности этого термина в данном контексте – исходя из задачи минимизации трансакционных издержек, однако они не равнозначны друг другу.

Решение этих задач (разработка критериев противопоставления гибрида и иерархии и оценка степени интеграции хозяйствующих структур; очевидно, что эти задачи тесно связаны друг с другом) не только важно с теоретической точки зрения (поскольку оно позволит лучше понять природу гибрида как специфической формы организации трансакций и даст возможность выявить разновидности гибридных структур), но имеет и большое прикладное значение. Возможность отнесения той или иной формы организации хозяйственной деятельности к гибриду или иерархии позволит выбрать адекватный инструментарий управления соответствующей структурой. Решение же задачи измерения степени интеграции может создать основу для выделения квази-интегрированных структур в качестве единого субъекта хозяйственной деятельности для целей регулирования (например, антимонопольного) и налогообложения.

Важно отметить, что абсолютно строго решить задачу противопоставления гибрида и фирмы невозможно, поскольку эти формы организации образуют континуум, т. е. плавно перетекают друг в друга. В реальной фирме почти всегда будут наблюдаться элементы гибрида, а в реальных гибридах достаточно часто присутствует иерархическая составляющая. Речь, скорее, идет о такой строгой оценке какой-либо характеристики той или иной формы организации хозяйственной деятельности, на основе которой можно было бы утверждать, что в этой форме иерархическая (гибридная) составляющая доминирует, тогда как гибридным (иерархическим) элементом можно пренебречь. Эта оценка может быть не количественной, но она обязательно должна быть формализуемой.

В предлагаемой статье нами будет предпринята попытка предложить решение для этих задач.

В качестве критериев выделения гибридных структур следует использовать специфические характеристики организации взаимодействий между участниками таких структур, т. е. характеристики совершаемых ими трансакций. В соответствии с работами Уильямсона, описать трансакции можно при помощи таких характеристик, как повторяемость, неопределенность и специфичность активов [12]. Выбор этих характеристик для разграничения фирм (иерархий) и гибридов и оценки степени интеграции представляется естественным уже потому, что само выделение гибридов как особой, отличной от рынка и иерархии формы организации хозяйственной деятельности было осуществлено О. Уильямсоном на основе анализа таких характеристик, как специфичность активов и уровень неопределенности (однако этот анализ был выполнен с качественной точки зрения, строгой методики оценки этих характеристик предложено не было). Более того, именно на качественной (но не формализованной) оценке специфичности и неопределенности построен континуум «рынок – гибрид – иерархия» (т.е., по сути, шкала предпринимательских структур по степени интеграции). Следовательно, необходимо установить, какие значения принимают эти характеристики в случае гибридных структур. По сути дела, для решения этой задачи необходимо решить более общую задачу – разработать шкалы для измерения специфичности, повторяемости и неопределенности.

Поскольку выделение гибридов основано на анализе специфичности активов и неопределенности (т.е. двух характеристик), можно утверждать, что оценки одного параметра трансакций в общем случае будет недостаточно для противопоставления гибридов и иерархий и для оценки степени интеграции хозяйствующих структур.

В настоящее время эта задача решена (или, точнее, предложены различные варианты ее решения) только для одной характеристики – специфичности активов [7–9, 13]. Так как выделение гибридов основано на анализе специфичности и неопределенности, было бы достаточно разработать шкалу для оценки неопределенности, поскольку шкала (шкалы) для оценки специфичности уже существует, а двух этих параметров для выделения гибридов достаточно. Однако специфичность активов, хотя и делает кооперацию обладающих ими хозяйствующих структур более предпочтительным по сравнению с другими вариантами сотрудничества, представляется нам менее удобным параметром для оценки степени интеграции, чем повторяе-

емость (т.е. частота и объем хозяйственных операций) и неопределенность (уровень риска, т.е. распределение рисков внутри структуры). Это связано с тем, что специфичность активов, по сути дела, характеризует только одного участника хозяйственной деятельности, тогда как повторяемость и неопределенность описывают все взаимосвязанные предпринимательские структуры.

Для измерения повторяемости транзакций шкалы пока предложено не было, в качестве определенной альтернативы можно рассматривать методику оценки интенсивности связей, предложенную И.В. Кирьяновым [1]. В рамках этой методики показателем интенсивности связей между участниками хозяйственной деятельности служит объем товарооборота в денежном выражении в единицу времени:

$\frac{\theta_i^W}{t}$ — интенсивность i -й внутрифирменной (внутрикорпоративной)

связи в стоимостном выражении в единицу времени t ;

$\frac{\theta_j^O}{t}$ — интенсивность j -й внешней (с внешними по отношению к чле-

нам корпорации или иного формального или неформального объединения участниками хозяйственной деятельности) связи в стоимостном выражении в единицу времени t .

Разница интенсивности внешних и внутренних экономических связей описывается формулой:

$$\sum_{i=1}^n \frac{\theta_i^W}{t} > \sum_{j=1}^m \frac{\theta_j^O}{t}. \quad (1)$$

Выполнение условия (1), согласно И.В. Кирьянову [1], указывает на то, что внутренние связи интенсивнее (крепче) внешних, поэтому структура может рассматриваться в качестве интегрированной. В противном случае внешние связи интенсивнее внутренних, и структура интегрированной считаться не может.

Подход И.В. Кирьянова представляет собой несомненный интерес как попытка ввести количественную, а не качественную оценку параметров транзакций между участниками экономической деятельности. Тем не менее предложенная им методика нуждается в доработке. Прежде всего, возможны ситуации, когда у подразделения, встроенного в организационную структуру и жестко ею управляемого, интенсивность внешних связей может быть равна интенсивности связей внутренних. Простейший пример – кэптивные торговые дома, берущие на себя сбыт продукции интегрированной структуры (очевидно, что у таких торговых домов объем закупок у предприятий, входящих в структуру, равен объему продаж внешним по отношению к этой структуре покупателям). Это означает, что в доработанном варианте методика И.В. Кирьянова должна давать диапазоны значений K :

$$K = \sum_{i=1}^n \frac{\theta_i^W}{t} - \sum_{j=1}^m \frac{\theta_j^O}{t},$$

соответствующие фирмам (точнее, иерархиям), гибридам и рыночным отношениям (при условии, разумеется, что выделение таких диапазонов значений возможно в принципе).

Кроме того, интенсивность связей, хотя и является важной характеристикой транзакций, все же не равнозначна постоянству (повторяемости) транзакций, которое входит в перечень характеристик транзакций, предложенных О. Уильямсоном [12].

Тем не менее парадоксальным образом, можно утверждать, что в методике И.В. Кирьянова постоянство транзакций неявным образом учтено, поскольку в предложенном им способе оценки интенсивности используется не просто товарооборот, но товарооборот в единицу времени. Следовательно, постоянное (в реальных условиях – близкое к постоянному) значение интенсивности может указывать на постоянство транзакций.

Однако из приведенного выше примера с торговым домом видно, что интенсивность связей и постоянство транзакций сами по себе не могут выступать в качестве однозначного критерия отнесения хозяйствующих субъектов к фирме (или к гибриду), а также не могут быть использованы для оценки степени интеграции этих хозяйствующих субъектов. Это означает, что в качестве характеристики степени интеграции хозяйствующих субъектов необходимо выбрать другой базовый параметр. Таким параметром может быть неопределенность.

Неопределенность транзакций можно понимать как степень их защищенности от изменения состояния внутренней и внешней среды, т.е. в первую очередь от ценовых колебаний. В рамках такого понимания для оценки определенности можно использовать механизм ценообразования, используемый участниками (см. таблицу):

– Максимальной степени интеграции (т.е. иерархии) соответствуют операции, совершаемые без использования цены, когда между подразделениями передаются ресурсы, продукты (себестоимости) по установленной административно-технологической цепочке. Оплата продукта (полуфабриката, заготовки) между подразделениями не осуществляется. Это отвечает классическому определению иерархии, в которой распределение ресурсов происходит на основе административных рычагов.

Эта модель, как легко убедиться, соответствует единой собственности на используемый в хозяйственной деятельности пул активов, вследствие чего убытки и прибыль не распределяются между отдельными активами, а относятся на весь пул целиком (и этот пул и представляет собой единое предприятие – иерархическую фирму).

Аналогично, она соответствует единой административной вертикали которая контролирует использование активов и распределение ресурсов между ними, а также регулирует возможные конфликтные ситуации.

В этой модели каждый актив (если несколько упростить, каждое подразделение фирмы) отчужден от рисков, связанных с неопределенностью внутренней (внутрикорпоративной) и внешней среды:

– Внутрикорпоративные цены (они выполняют не функцию регулирования отношений, а служат лишь для целей учета движения товаров и ресурсов между подразделениями фирмы). Устанавливаются централизованно и на длительный период времени. Они применяются в том случае, когда

хозяйствующая структура состоит из ряда формально юридически обособленных подразделений, лишенных экономической и управленческой автономии.

– Трансфертное ценообразование (используется для перераспределения прибыли между подразделениями и оптимизации налогообложения). Цены устанавливаются централизованно на длительный период времени, и не могут быть пересмотрены подразделениями самостоятельно.

– Долгосрочные контрактные цены (устанавливаются на длительный срок по соглашению ограниченного числа рыночных агентов).

– Рыночные цены (нефиксированные и гибко реагирующие на изменение рыночной ситуации, устанавливаемые на основе баланса спроса и предложения большого числа рыночных агентов).

Это утверждение можно переформулировать несколько иначе – полнота реализации ценой своих функций соответствует разным уровням интеграции хозяйствующих субъектов, во взаимодействии которых применяется соответствующая модель ценообразования.

Для гибридов будут характерны долгосрочные контрактные цены и в определенных ситуациях трансфертное ценообразование. Долгосрочные контрактные цены будут более типичны для ситуации сотрудничества независимых предприятий, тогда как трансфертное ценообразование применяется скорее в рамках внутрифирменных гибридов.

Разумеется, предлагаемую нами иерархию моделей ценообразования можно дополнить за счет выделения новых моделей по критерию долгосрочной определенности цены.

Хотелось бы отметить, что необходимо учитывать то, какую долю занимает соответствующая модель ценообразования в деятельности хозяйствующего субъекта, т.е. принимать во внимание интенсивность транзакций с тем партнером, в отношениях с которым используется эта модель, и долю этого партнера в общем объеме транзакций.

Кроме того (и это очень важно) необходимо учитывать то, какую модель использует хозяйствующий субъект в отношениях не только с внутренними, но и с внешними партнерами, поскольку это позволяет оценить уровень не только внутренней, но и внешней неопределенности, а также степень самостоятельности участника хозяйственной деятельности (т.е. его уровень интеграции). Например, судоходные компании (независимые предприятия) на многих направлениях формировали линейные конференции – картельные объединения, фиксировавшие ставку фрахта на этих направлениях (все участники конференции должны были принимать заказы от грузоотправителей только по этим ценам). Эта фиксированная ставка фрахта представляла собой среднесрочную согласованную цену на услуги перевозчика. Сами перевозчики друг у друга заказы не размещали (а между подразделениями перевозчика, вполне вероятно, применялась бесценовая модель), однако использовали эту цену во взаимодействии с внешними заказчиками. Таким образом, участники конференции, избавляясь от неопределенности, фиксировали цену на свои услуги и формировали гибрид.

Это означает, что анализ используемой участниками хозяйственной деятельности ценовой модели позволяет оценить уровень интеграции даже в том случае, если в отношениях между ними эта модель не используется и

Классификация моделей ценообразования

Модель ценообразования	Уровень неопределенности	Функции цены	Степень интеграции
Цена не используется (ресурсы передаются от подразделения к подразделению по административному распоряжению, расчеты между подразделениями не осуществляются)	Нулевая (подразделения полностью освобождены как от рыночной, так и от внутренней неопределенности, поскольку их деятельность регулируется не собственными стимулами, а общим регламентом компании)	Не используется	Абсолютная (иерархия). Передача прав собственности на ресурс отсутствует, он остается в рамках одной организации
Внутрикорпоративные цены	Крайне низкая (цены устанавливаются централизованно)	Учетная (регулирующая и стимулирующая функции отсутствуют)	Высокая. Экономическая организация может быть классифицирована как единая структура. Подразделения внутри корпорации выделены с целью минимизации транзакционных издержек оперативного управления, но не обладают управленческой автономией (хотя формально могут быть независимыми юридическими лицами)
Трансфертные цены	Малая (подразделения слабо подвержены воздействию рыночных факторов, цены устанавливаются централизованно)	Учетная, оптимизация налогов (регулирующая и стимулирующая функции отсутствуют)	Средняя. У подразделений есть некоторая управленческая автономия, но ключевые решения принимаются головным офисом. Подразделения не имеют права требовать пересмотра внутрикорпоративных цен в случае изменения рыночной цены. Экономическая организация может быть классифицирована как единая организация средней степени интеграции или как внутрифирменный гибрид (корпоративная сетевая структура)
Долгосрочные контрактные цены	Средняя (контрактные отношения устойчивы в среднесрочном периоде, цены устанавливаются путем переговоров)	Представлены все функции цены, однако выражены они не в полной степени	Слабая. Экономические агенты сотрудничают, но юридически независимы друг от друга. Пересмотр контракта возможен в случае резкого скачка цен. Гибридная структура
Рыночные цены	Абсолютная (рыночные цены являются единственным регулятором сделок)	Полный набор функций цены	Нулевая (независимые экономические агенты). Рыночные отношения

распространяется только на внешних партнеров. Иными словами, есть возможность оценить степень не только вертикальной, но и горизонтальной интеграции.

Проделанные выше рассуждения наглядно показывают, что механизм ценообразования отражает степень определенности транзакций, уровень административного вмешательства в распределение ресурсов и степень единства собственности на используемые активы. Или, иначе, существует соответствие между структурой прав собственности, характеристиками транзакций и организационной структурой (это утверждение представляет собой расширение тезиса О. Уильямсона о соответствии между характеристиками транзакций и организационным строением [5]). Аналогично можно утверждать, что модель формирования цены при сделках между взаимосвязанными рыночными агентами отражает структуру собственности и организационную структуру (поскольку описывает наиболее удобный для рыночных агентов механизм формирования, распределения и компенсации себестоимости [2], тесно связанный с составом задействованных в хозяйственной деятельности активов и их производственными и организационными взаимосвязями).

Интересно отметить, что косвенное указание на возможность использования модели ценообразования в качестве измерителя степени интеграции (или, если угодно, степени «иерархичности») хозяйствующего субъекта содержится в работах О. Уильямсона, поскольку он говорит, что для иерархии характерно распределение ресурсов на основе административного решения (что близко к бесценовой модели), тогда как для рынка типична высокая роль ценовых стимулов. Таким образом, мы развили эту неявную дихотомию подходов к формированию цены в явную шкалу моделей ценообразования.

Это во многом соответствует утверждению Уильямсона о том, что в случае гибрида параметры транзакций принимают промежуточные (по сравнению с «чистой» иерархией и «чистым» рынком) значения. Это можно трактовать и как то, что полнота реализацией ценой своих функций зависит от системы организации транзакций, и между бесценовой иерархической моделью и полноценным рыночным ценообразованием лежит континуум различных способов ценообразования, отличающихся степенью реализации ценой своих функций и соответствующих разным способам организации транзакций.

При этом очевидно, что при выходе за бесценовую модель взаимодействия оценивать степень интеграции следует по всем предложенным Уильямсоном характеристикам транзакций.

В таблице очень важным моментом, на наш взгляд, является то, что к иерархическим образованиям относятся не только фирмы, но и интегрированные структуры (т.е. объединения хозяйствующих субъектов, или, точнее, распределенные единые хозяйствующие субъекты, объединенные общей собственностью).

Хотелось бы отметить, что удобнее всего оценивать степень интеграции на основе оценки не только неопределенности (см. таблицу), но и повторяемости. Это целесообразно по двум причинам:

– повторяемость отражает реальную интенсивность связей хозяйствующих субъектов;

– повторяемость тесно связана с неопределенностью: для получения запланированного дохода нужен не только стабильный уровень цен, но и стабильный уровень продаж. Согласие поставщика не менять цены продажи в сочетании с неявным отказом поставлять товар по старым ценам (например, ссылаясь на его вымышленное отсутствие на складе) из-за роста цен на этот товар все равно приведет к срыву работы заказчика, несмотря на формальное сохранение старой цены.

Следовательно, при оценке степени интеграции нужно дополнять анализ уровня неопределенности анализом повторяемости (интенсивности сделок).

Интересно отметить, что нередко определенность транзакций обеспечивается за счет возможности замещения реальных транзакций виртуальными – именно в качестве таких транзакций мы рассматриваем выплату неустойки (когда платеж поставщику был выполнен, но от реальной поставки товара заказчик отказался). Сюда же можно отнести модель *take-or-pay*, применяемую на газовом рынке.

Таким образом, мы считаем возможным сделать следующие выводы: модель ценообразования может быть использована как инструмент оценки неопределенности транзакций; степень интеграции хозяйствующих субъектов удобнее всего оценивать путем совместного анализа уровня неопределенности и повторяемости транзакций; каждой модели ценообразования соответствует своя организационная структура хозяйствующего субъекта и своя структура прав собственности на активы.

Литература

1. *Кирьянов И.В.* Моделирование высокоинтегрированных корпораций: От неоклассики к неонституционализму // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2014. № 4. С. 171–187.
2. *Кирьянов И.В.* Себестоимость как экономическая категория в моделировании финансов или возможность синтеза структуры // Экономика и предпринимательство. 2013. № 9. С. 592–601.
3. *Ленин В.И.* Империализм как высшая стадия капитализма // Полное собрание сочинений. Изд. 5-е. Т. 27. М.: Издательство политической литературы, 1973. С. 299–426.
4. *Попов Е.В., Симонова В.Л., Родайкина М.А., Добролюбов И.К., Семячков К.А., Слепухина Е.Д.* Межфирменные сети как современные формы организации хозяйственной деятельности. Препринт. Екатеринбург: ИЭ УрО РАН, 2009.
5. *Уильямсон О.И.* Аутсорсинг: транзакционные издержки и управление цепями поставок // Российский журнал менеджмента. 2010. Т. 8. № 1. С. 71–92.
6. *Устюжанина Е.В., Евсюков С.Г., Петров А.Г.* Организационное строение крупных корпораций как фактор стимулирования (сдерживания) их инновационного развития // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2013. № 32. С. 10–32.
7. *Anderson E., Coughlan A.T.* International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution // Journal of Marketing. 1987. Vol. 51. P. 71–82.
8. *Christiaanse E., Venkatraman N.* Beyond Sabre: An Empirical Test of Expertise Exploitation in Electronic Channels // MIS Quarterly. 2002. Vol. 26. No. 1. P. 15–38.
9. *Klein S., Frazier G., Roth V.J.* A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets // Journal of Marketing Research. 1990. P. 196–208.

10. *Thorelli H.B.* Networks: Between markets and hierarchies // *Sloan Management Review*. 1986. Vol. 7. P. 37–51.
11. *Webster F.E., Jr.* The Changing Role of Marketing in Corporation // *Journal of Marketing*. 1992. Vol. 56. No. 4. P. 1–17.
12. *Williamson Oliver E.* Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives // *Administrative Science Quarterly*. 1991. Vol. 36. No. 2. P. 269–296.
13. *Zaheer A., Venkatraman N.* Determinants of Electronic Integration in the Insurance Industry: An Empirical Test // *Management Science*. 1994. Vol. 40. No. 5. P. 549–566.

Bibliography

1. *Kir'janov I.V.* Modelirovanie vysokointegrirovannyh korporacij: Ot neoklassiki k neoinstitucionalizmu // *Nauchnyj zhurnal NIU ITMO. Serija: Jekonomika i jekologicheskij menedzhment*. 2014. № 4. P. 171–187.
2. *Kir'janov I.V.* Sebestoimost' kak jekonomicheskaja kategorija v modelirovanii finansov ili vozmozhnost' sinteza struktury // *Jekonomika i predprinimatel'stvo*. 2013. № 9. P. 592–601.
3. *Lenin V.I.* Imperializm kak vysshaja stadija kapitalizma // *Polnoe sobranie sochinenij*. Izd. 5-e. T. 27. M.: Izdatel'stvo politicheskoy literatury, 1973. P. 299–426.
4. *Popov E.V., Simonova V.L., Rodajkina M.A., Dobroljubov I.K., Semjachkov K.A., Slepuhina E.D.* Mezhhfirmennye seti kak sovremennye formy organizacii hozhajstvennoj dejatel'nosti. Preprint. Ekaterinburg: IJe UrO RAN, 2009.
5. *Uil'jamson O.I.* Outsorsing: transakcionnye izderzhki i upravlenie cepjami postavok // *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*. 2010. T. 8. № 1. P. 71–92.
6. *Ustjuzhanina E.V., Evsjukov S.G., Petrov A.G.* Organizacionnoe stroenie krupnyh korporacij kak faktor stimulirovanija (sderzhivanija) ih innovacionnogo razvitija // *Nacional'nye interesy: priority i bezopasnost'*. 2013. № 32. P. 10–32.
7. *Anderson E., Coughlan A.T.* International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution // *Journal of Marketing*. 1987. Vol. 51. P. 71–82.
8. *Christiaanse E., Venkatraman N.* Beyond Sabre: An Empirical Test of Expertise Exploitation in Electronic Channels // *MIS Quarterly*. 2002. Vol. 26. No. 1. P. 15–38.
9. *Klein S., Frazier G., Roth V.J.* A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets // *Journal of Marketing Research*. 1990. P. 196–208.
10. *Thorelli H.B.* Networks: Between markets and hierarchies // *Sloan Management Review*. 1986. Vol. 7. P. 37–51.
11. *Webster F.E., Jr.* The Changing Role of Marketing in Corporation // *Journal of Marketing*. 1992. Vol. 56. No. 4. P. 1–17.
12. *Williamson Oliver E.* Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives // *Administrative Science Quarterly*. 1991. Vol. 36. No. 2. P. 269–296.
13. *Zaheer A., Venkatraman N.* Determinants of Electronic Integration in the Insurance Industry: An Empirical Test // *Management Science*. 1994. Vol. 40. No. 5. P. 549–566.