



ТЕОРИИ ПОЛИТИКИ, ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

УДК 338.24

Д.В. ГЕРГЕРТ, к.экон.н., доцент кафедры стратегического менеджмента
Пермский филиал ФГАОУ ВПО «Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики», г. Пермь, ул. Студенческая, 38
Электронный адрес: dgergert@hse.ru

Д.Г. АРТЕМЬЕВ, к.экон.н., доцент кафедры стратегического
менеджмента
Пермский филиал ФГАОУ ВПО «Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики», г. Пермь, ул. Студенческая, 38
Электронный адрес: dartemev@hse.ru

КОНКУРЕНТНАЯ ДИНАМИКА: ИСТОРИЯ, ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ОБЗОР

Введение

Теме стратегического управления посвящено множество работ с начала 80-х годов прошлого века. Выделим следующие перспективные области исследований в сфере стратегического менеджмента: методология стратегического управления на основе ресурсов (resourced based view) [1]; методология стратегического управления на основе динамических способностей [26]; методология стратегического управления на основе изучения лучших практик топ-менеджмента (practical based strategic management) [10]. Особенности конкуренции и взаимодействие фирм в условиях конкуренции анализировались в рамках таких направлений стратегического менеджмента, как стратегическое позиционирование [20]; применение теории игр в управлении компанией [6]; теория и методология сетевых взаимодействий [27] и методология конкурентной динамики (competitive dynamics) [2; 23]. В настоящей статье предлагается обзор последней, оценка перспектив ее развития в теории и практике в целом и применительно к России в частности.

В статье дается обзор нестандартного подхода к стратегическому управлению, который не только учитывает внутренние условия реализации стратегии, но и предугадывает возможные действия конкурентов на целевых рынках. В рамках данного подхода представлена историческая ретроспектива и предложены пути дальнейшего развития методологии в рамках российского рынка.

Ключевые слова: стратегическое управление; стратегия; конкурентная динамика; методология

На развитие методологии конкурентной динамики в последние годы влияли многие причины. Во-первых, конкурентная динамика предлагает детальный подход к пониманию того, как конкретные фирмы конкурируют на конкретных рынках, изучает измеряемые действия, которые позволяют формировать различного рода совокупности и делать выводы по дальнейшим возможным действиям и противодействиям компаний на рынках. Во-вторых, в рамках этой методологии изучаются не только действия одних игроков рынка, но и ответные действия их конкурентов. Таким образом, методология конкурентной динамики рассматривает стратегические действия на рынке как комплекс движущих сил конкуренции, включающий набор действий и противодействий игроков анализируемого рынка. На наш взгляд, методологический обзор, предлагаемый в данной статье, позволит заложить основу развития данного направления как в теории, так и на практике в нашей стране.

Историческая ретроспектива

Термин «конкурентная динамика» используется во многих аспектах, начиная от исследований конкуренции видов за выживание, заканчивая теоретико-игровыми моделями различных конкурирующих процессов. В настоящей статье под этим термином понимается изучение межфирменной конкуренции, исходящей от конкурирующих фирм, их реакций, стратегических и организационных особенностей, причинах выбранных стратегических действий и их последствиях [2; 23].

Хотя конкуренция и является центральным звеном стратегии, на наш взгляд, в настоящее время наблюдается недостаточное количество исследований, посвященных глубинному пониманию ее сути. Большая часть исследований конкуренции использует, например, отраслевой структурный анализ, предложенный в 1980 г. М. Портером [20]. Цель изысканий в области методологии конкурентной динамики заключается в поиске ответа на фундаментальные вопросы о взаимодействии фирм при конкуренции на различных рынках; о влиянии конкурентных решений на эффективность работы компаний [14; 22]. Причем, в отличие от подхода, предлагаемого в теории игр, результаты в рамках рассматриваемой методологии получаются из эмпирических наблюдений, а не из формального или логического моделирования.

Таким образом, объектом исследования конкурентной динамики являются конкурентные *действия* фирмы. В качестве основы теории и практики данного подхода можно представить концепцию творческого разрушения Й. Шумпетера (1950), использованную им как характеристику динамического процесса, с помощью которого фирмы воздействуют друг на друга в погоне за рыночными возможностями. Такой подход полностью соответствует логике конкурентной динамики, так как показывает расцвет и возможный и неизбежный упадок фирмы через процесс конкурентного действия и противодействия, что связано с возрастанием конкуренции на рынке и появлением новых игроков. Компании действуют на рынке, а соперники им противодействуют, это определяет их выживание и долгосрочную перспективу. Кроме того, австрийская школа управления, к которой относится и Й. Шумпетер, в принципе, считает конкуренцию динамичным, а не статичным рыночным процессом [11].

Акцент в исследованиях представителей этой школы делается на процессе, посредством которого рынок движется к равновесию и от равновесия, а не на самом процессе равновесия.

В целом, развитие методологии конкурентной динамики относится к середине 80-х годов прошлого века. Ранние работы включают поиск ответов на банковские инновации [16], анализ конкурентных взаимоотношений между компаниями Kodak и Polaroid [4]. В этих исследованиях авторы делают особый упор на непостоянство конкурентного преимущества. Кроме того, в начале 1990-х гг. были опубликованы работы по изучению предпосылок и последствий конкурентных действий и реакций в индустрии авиаперевозок США. Изучая рынок программного обеспечения, ученые пришли к выводу о том, что наибольшая производительность свойственна т.н. фирмам-агрессорам, которые предпринимают множество действий для обострения конкурентной борьбы на рынке. Эти работы положили начало исследований в сфере конкурентной динамики как одного из направлений стратегического менеджмента.

Определение и характеристики конкурентной динамики

Существует ряд важных признаков, раскрывающих понятие «конкурентная динамика». Взаимодействие между фирмами на рынке лежит в основе стратегии, составляя пару действие/реакция, которая поддается анализу. Парное сравнение фирм, их позиций, намерений и ресурсов является неотъемлемой частью конкурентной динамики. Получается, что основное отличие от «классического» стратегического менеджмента состоит в том, что стратегия и рыночная позиция фирмы рассматриваются по отношению к позициям ее конкурентов не только в рамках статического стратегического анализа, но и в динамике за счет прогнозирования реакции конкурентов на действия соперника.

Отличительными особенностями конкурентной динамики являются:

1. *Прогнозирование конкурентного поведения.* Фирма, использующая данную концепцию, проводит микроанализ динамической конкурентной позиции, который дополняет анализ структуры отрасли и рынка и является драйвером принимаемых стратегических решений. Для прогнозирования конкурентного ответа необходимо определить, как защищающаяся фирма отреагирует на действия компании. Ключевым драйвером данного прогноза является модель информированность – мотивация – возможности (awareness – motivation – capability; далее – АМС). Данная модель предполагает, что конкурент не сможет реагировать на действия компании, если он не обладает информацией о совершении этих действий, если он не мотивирован на ответные действия и если он не обладает необходимыми возможностями (навыками и ресурсами) для осуществления этих действий [22].

2. *Асимметричные конкурентные взаимоотношения.* Такая особенность предполагает наличие асимметричной информации о рынке и конкурентных действиях у разных фирм. Компания, планирующая стратегические действия и пользующаяся моделью АМС, не может предполагать одинаковую реакцию всех игроков данной отрасли, вызванную асимметричностью информации.

3. *Взаимосвязь разработки и реализации стратегии.* В центре внимания данной концепции находится стратегия как набор связанных решений и действий. Конкурентная динамика охватывает разработку стратегии, ее содержание и реализацию, учитывая внутренние и внешние проблемы, связанные со стратегией. При разработке стратегии компания должна учитывать возможные ответные действия конкурентов.

Основные методологические подходы

Рассмотрим шесть направлений, которые были выявлены зарубежными исследователями в ходе многолетнего наблюдения за конкурентной динамикой в мировой экономике.

Стратегические группы. Первым, самым ранним, является подход по выделению «стратегических групп». Наиболее ранняя цитируемая статья по данной теме относится к 1977 г. [18]. Стратегической группой является множество конкурентов в отрасли, которые имеют аналогичные характеристики. Компании в одной стратегической группе похожи друг на друга, но отличаются от компаний других стратегических групп в отрасли.

Стратегические группы могут формироваться:

- по изначальным преимуществам;
- по слабым сторонам;
- по времени вхождения в отрасль;
- по историческим обстоятельствам.

В дальнейшем происходит объединение групп на основе общности стратегий компании, исходя из которой эти компании имеют схожие показатели доли рынка и одинаково реагируют на воздействие внешней среды.

В конце 1980-х – начале 1990-х гг. авторы некоторых статей поставили под сомнение существование стратегических групп. Одна из причин – отсутствие теоретического объяснения того, как возникают группы. Основываясь на теории «социального научения», Peteraf и Shanley (1997) [19] утверждают, что стратегические группы могут объединяться вокруг общей идентичности. После создания сильной групповой стратегической идентичности определяются не только группы, но и коллективные действия, направленные на повышение эффективности и улучшение репутации.

Например, в России на рынке сотовой связи в настоящее время можно выделить две стратегические группы:

- «Большая тройка» – представлена федеральными операторами сотовой связи, конкурирующими на всем рынке страны. В группу входят ОАО «МТС»; ОАО «Мегафон» и ОАО «Вымпелком» (бренд «Билайн»). Совокупная доля этих компаний составляет около 70% всего рынка (данные 2013 года);
- региональные операторы – в большинстве случаев представляют собой относительно небольшие компании, оказывающие услуги на региональном рынке (наиболее крупными игроками являются Tele2 и ОАО «Ростелеком»; однако, на наш взгляд, выделение этих компаний в отдельную стратегическую группу нецелесообразно, тем более, что в настоящее время происходит их взаимная интеграция, и, возможно, появится четвертый крупный игрок на российском рынке).

Конкурентные действия и реакции. В рамках этого направления самая ранняя цитируемая статья в Web Of Science – «Предсказание времени реакции на стратегические конкурентные действия: предварительная теория и доказательства» [24] – была опубликована в Journal of Business Research в 1989 г. Большая часть ранних исследований конкурентной динамики сосредоточена на конкретных действиях и ответных мерах. При выборе стратегических действий менеджеры должны не только рассмотреть, как их действия повлияют на их клиентов, но и спрогнозировать возможную реакцию конкурентов. Ученые провели исследование [7], в ходе которого сравнивали поведение рыночных лидеров и их соперников (претендентов на лидерство). Полученные данные свидетельствовали о том, что лидеры скорее всего потеряют долю рынка и даже свои лидерские позиции, если 1) они иницируют меньше ходов (действий), чем их соперники, 2) охват их действий не так велик, как у соперников, 3) действуют медленнее, чем их конкуренты. Лидеры также находятся в опасности в случаях, когда действия претендентов непредсказуемы, и когда конкурентные атаки претендентов являются более успешными, чем нападения лидера. Наиболее распространенными реакциями на действия конкурента являются: увеличение объемов маркетинговой кампании, проведение географической экспансии, снижение цен и разработка новых продуктов.

Важной составляющей исследования ответных действий в рамках конкурентной динамики является репутация фирмы на рынке. Если фирма имеет репутацию сильного защитника, т.е. сильного агента на рынке, способного защищать свою долю, вероятность серьезных наступательных действий на нее сокращается. Тем не менее Clark и Montgomery (1998) [8] обнаружили, что возможно некоторое переосмысление данного постулата. Их исследования показывают, что репутация скорее всего просто сдерживает атаки соперников, в таком случае «атакующий» не считает целесообразным занять лидерские позиции и атаковать компанию, имеющую положительную репутацию на рынке. Авторы предлагают два объяснения: 1) фирмы, которые считают друг друга крупными игроками, уже участвуют в конкурентных взаимодействиях; и 2) когда фирмы являются основными конкурентами, они обладают настолько полной информацией о сопернике, что это исключает необходимость полагаться исключительно на репутацию.

Преимущество первопроходца. Развитие данного подхода началось в 1992 г. [13] Понятие преимущества первопроходца относится к приобретению выгод от новаторских усилий, таких как введение нового продукта, вступление в новый рынок или внедрение нового процесса. Тем не менее такие действия являются достаточно рискованными. Например, для фирм, которые входят на рынок позже, затраты будут значительно ниже, потому что эти компании могут учиться на ошибках первопроходцев и внедрять и использовать более эффективные процессы и технологии. Говоря о преимуществах первопроходца, необходимо упомянуть о трех факторах, которые могут оказать существенное на них влияние: устойчивость; обстоятельства, сложившиеся внутри фирмы; внешние обстоятельства.

- *Устойчивость.* Под устойчивостью понимается способность компании противостоять сложностям, встречающимся на пути первопроходца.

Вступление в новую отрасль, как подтверждают ученые, является относительно легким, однако инновации легко скопировать, поэтому перед первопроходцем стоит задача устоять и выдержать все испытания, которые обрушатся на него после занятия определенной ниши. Исследования показали, что преимущества в ценах лидера и долях рынка постепенно размываются. Lee, Smith, Grimm и Schomburg (2000) [15] изучали реакцию цен акций на анонсы новых продуктов. В целом данные показывают, что преимущества первопроходцев существуют во многих параметрах, но они разрушаются с течением времени, так как конкуренты их дублируют и могут улучшать первичные условия.

- *Внутрифирменные обстоятельства.* Тип стратегии и тактики являются важными внутрифирменными обстоятельствами. Durand и Coeurderoy (2001) [9] обнаружили, что поздние последователи могут воспользоваться недорогой стратегией, в то время как ранние последователи, как правило, используют стратегию дифференциации, основанную на инновациях и маркетинге. В неблагоприятных условиях (т.е. характеризующихся высокими темпами неопределенности, интенсивной ценовой конкуренцией и малой лояльностью клиентов) первым потенциальным лидерам на рынке легче, так как они устанавливают более высокие цены и имеют широкий географический охват рынка. В благоприятных условиях первопроходцы получают выгоду от предоставления гарантий и превосходного обслуживания большого числа каналов распределения.

- *Внешние обстоятельства.* Некоторые исследователи изучали, могут ли внешние условия способствовать преимуществу первопроходца. Ключевым интересом в таких исследованиях выступает отрасль промышленности. В ходе опроса более 2400 менеджеров, руководителей производства было признано, что компании пользуются новаторским преимуществом, но и риск у них значительно выше, чем у их коллег в сфере услуг. Менеджеры фирм по предоставлению услуг считают, что первопроходцы могут получить долю на рынке, но не прибыль, в то время как производители считают, что оба варианта возможны [25]. Авторы исследования утверждают, что преимущества первопроходца менее вероятны в сфере услуг, поскольку услуги легче копировать, чем товары. Как следствие, преимущества первопроходца являются наиболее актуальными в обрабатывающей промышленности.

Многоточечная конкуренция. Свое развитие данный подход в области конкурентной динамики получил в 1995 г. [21] Многоточечная конкуренция относится к такому типу конкуренции, при котором фирмы являются соперниками в более чем одной категории продукта или рынка. Она может включать в себя продуктовую, географическую и рыночную (отдельные сегменты) конкуренцию. Например, компании «Energizer Holding Inc.» и «Procter and Gamble» соревнуются в нескольких категориях продуктов, наиболее известными среди них являются источники питания Energizer и Duracell и бритвенные принадлежности Shick и Gillette. Авиакомпании соревнуются друг с другом в различных географических регионах одной страны. Сеть отелей «Hilton» и «Marriott» конкурируют в сегменте роскошного, среднего и длительного проживания в апартаментах. Большинство исследований по многоточечной конкуренции посвящены изучению взаимного терпения, т.е. согласия уступить

контроль одного продукта или географического рынка конкуренту в обмен на то, что конкурент уступит на другом рынке. Это приводит к снижению конкуренции и, как предполагается, улучшению производительности всех участвующих фирм. Однако многоточечная конкуренция при активных действиях одного из конкурентов может привести к серьезному изменению конкурентного ландшафта.

Региональные кластеры. Данный подход получил развитие в 1998 г. [12] Региональные кластеры представляют собой некоторое количество фирм, которые находятся в непосредственной близости друг от друга. Согласно теории М. Портера, кластер – это группа географически соседствующих взаимосвязанных компаний (поставщики, производители) и связанных с ними организаций (образовательные заведения, органы государственного управления, инфраструктурные компании), действующих в определенной сфере и взаимодополняющих друг друга. М. Портер в книге «Конкуренция» рассматривал кластер как способ повышения конкурентоспособности экономической системы. В настоящее время кластеры формируются на уровне региона, или субъекта, какой-либо системы. Пожалуй, самая очевидная причина создания кластера – несколько фирм используют некие входные условия, такие как расположение вблизи сырья, основные нематериальные активы (человеческие ресурсы, наличие смежных сегментов рынка). Основным преимуществом кластеров являются информационные потоки между фирмами, осуществлять которые легче, когда фирмы находятся в непосредственной близости друг от друга. Например, кластер по производству семян газонной травы. Около 70% мирового производства семян газонной травы расположено в Округе Линн, штат Орегон, США.

Co-opetition. Подход, называемый в оригинале «co-opetition», является наиболее поздней разработкой в области конкурентной динамики и относится к концу XX – началу XXI века [5]. Стратегия «co-opetition» – это процесс, в котором две или более фирмы одновременно конкурируют в некоторых областях и сотрудничают в других. В современном обществе некоторые фирмы положительно отреагировали на принятие этих весьма сложных отношений, в которых они должны и сотрудничать, и конкурировать с одним и тем же игроком на рынке. Раймонд Норд, основатель компании «Novell» и бывший ее генеральный директор, ввел термин «co-opetition», чтобы описать одновременно и конкуренцию, и сотрудничество между фирмами. Некоторые исследования подчеркивают необходимость для топ-менеджмента активно вкладывать усилия в подобную деятельность. Эксперты Bengtsson и Kock (2000) [3] утверждают, что стратегия «сотрудничество – конкуренция» не должна подразумевать под собой что-либо рискованное для компании. Вместо этого команда топ-менеджеров и руководителей должна понять и довести до членов организации, что сотрудничество и конкуренция могут существовать одновременно и оба явления могут способствовать достижению целей организации. В целом, стратегия «co-opetition» потенциально может привести к конкурентным преимуществам, если она разработана таким образом, чтобы негативные аспекты были сведены к минимуму или вообще были исключены.

Перспективы развития теории и методологии конкурентной динамики

Дадим рекомендации, каким образом представленные направления в рамках методологии конкурентной динамики должны развиваться в мировой теории и практике, а также применительно к нашей стране.

Стратегические группы. Ввиду того, что в отношении стратегических групп до сих пор имеет место неопределенность, довольно сложно определить возможные направления развития этого подхода. На наш взгляд, каких-либо существенных изменений в методологии не произойдет.

Конкурентные действия и реакции. По нашему мнению, необходимо продолжить рассмотрение конкретных сценариев конкурентного взаимодействия на основе конкурентных действий и реакций. Конечной целью такого исследования должно быть теоретическое обобщение изучаемых сценариев поведения, для того чтобы была возможность объединить все данные и использовать при построении той или иной конкурентной стратегии на предприятии. Например, в сфере взаимоотношений рыночных лидеров и претендентов необходимо изучить долгосрочные последствия неверных решений, принимаемых лидером. Расширение эмпирической составляющей данного подхода было бы полезно, чтобы увидеть, действительно ли изменения в руководстве сказываются на общем конкурентном уровне фирмы и соперничестве внутри отрасли. В данном аспекте интересны, например, динамика конкуренции в области производства мобильных устройств, в сфере IT-технологий. Недавнее изменение состава руководства и собственников российских компаний в данных отраслях может послужить базой для подобных исследований.

Преимущество первопроходца. Считаем, данный подход будет активно использоваться в рамках развития направления practical based management и усиливающегося интереса к изучению радикальных инноваций. Кроме того, при анализе конкуренции в нашей стране интересными могут оказаться исследования, касающиеся создания «особых условий» для компаний, работающих на том или ином рынке (административный ресурс, запретительные барьеры и т.д.).

Многоточечная конкуренция. Специалисты предлагают провести анализ того, как и почему возникает многоточечная конкуренция. Исследование истоков поможет разобраться в этом феномене, а также будет способствовать лучшему пониманию данного подхода со стороны менеджеров, так как многие считают, что именно руководящее звено прилагает усилия по внедрению многоточечной конкуренции. Для более четкого понимания ситуации рекомендуется строить модели, которые включают в себя три или более фирм, находящихся в прямой или косвенной конкуренции. В России будут интересны исследования, например, в сегменте B2C отрасли продажи нефтепродуктов. Не секрет, что лишь на отдельных географических рынках нефтяные компании вступают в прямую конкуренцию друг с другом в этом сегменте, на остальных рынках они находятся в относительной безопасности.

Региональные кластеры. Кластеризация считается перспективным направлением. Но, тем не менее, необходимо провести ряд исследований,

проясняющих, каким образом и какие фирмы могут получать выгоду от кластеризации. На наш взгляд, возможный успех в тех или иных случаях зависит от размера кластера и от доступности информации внутри него. В то время как исследователи признают важность понимания возникновения и развития региональных кластеров, мало внимания уделяется возможности сокращения кластера. Основываясь на предположениях М. Портера, можно утверждать, что кластеры могут вырождаться из-за технологических разрывов, противоречий между местным спросом и предложением в других областях и негибкости, например, вызванной вмешательством правительства или чрезмерной приверженностью существующей стратегии и политике.

Co-opetition. Многие в данной стратегии до сих пор остаются неизученным ввиду того, что она является относительно новой, однако на практике используется все чаще и чаще. Ученые подчеркивают, данный вид конкурентной динамики необходимо изучать и более четко определить саму конструкцию. Следствием может быть уточнение термина сотрудничества (формальное или неформальное, явное или неявное) и определение надлежащих мер успешного сотрудничества.

Заключение

Рассмотренный в данной статье подход к формированию стратегии и управлению ее реализацией интересен в первую очередь благодаря его прикладной направленности. По сути, конкурентная динамика может рассматриваться как альтернатива методологии позиционирования, предложенной М. Портером. Она не входит в конфронтацию с такими популярными трендами в стратегическом менеджменте, как динамические способности и ресурсный подход к разработке стратегии. Полагаем, совместное применение данных подходов позволит компаниям реального сектора экономики разрабатывать более успешные стратегии за счет учета большего количества параметров.

Список литературы

1. *Barney J.B.* Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, № 1. P. 99-120.
2. *Baum J.A., Korn H.J.* Competitive Dynamics of Interfirm Rivalry // *Academy of Management Journal*. 1996. Vol. 39, № 2. P. 255-291.
3. *Bengtsson M., Kock S.* "Coopetition" in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously // *Industrial Marketing Management*. 2000. Vol. 29, № 5. P. 411-426.
4. *Bettis R.A., Weeks D.* Financial Returns and Strategic Interaction: The Case of Instant Photography // *Strategic Management Journal*. 1987. Vol. 8, № 6. P. 549-563.
5. *Borders A.L., Johnston W.J., Rigdon E.E.* Beyond the Dyad: Electronic Commerce and Network Perspectives in Industrial Marketing Management // *Industrial Marketing Management*. 2001. № 30. P. 199-205.
6. *Brandenburger A.M., Nalebuff B.J.* *Co-opetition*. N.Y.: Currency Doubleday, 1996.

7. *Charitou C.D., Markides C.C.* Responses to Disruptive Strategic Innovation // MIT Sloan Management Review. 2003. Vol. 44, № 2. P. 55-63.
8. *Clark B.H., Montgomery D.B.* Competitive Reputations, Multi-Market Competition, and Entry Deterrence // Journal of Strategic Marketing. 1998, Vol. 6, Issue 2, Pages 81-96.
9. *Durand R., Coeurderoy R.* Age, Order of Entry, Strategic Orientation, and Organizational Performance // Journal of Business Venturing. 2001. Vol. 16, № 5. P. 471-494.
10. *Hambrick D.C., Mason P.* Upper Echelons: the Organization as a Reflection of its Top Managers // Academy of Management Review. 1984. Vol. 9, № 2. P. 193-206.
11. *Jacobson R.* The "Austrian" School of Strategy // Academy of Management Review. 1992. Vol. 17, № 4. P. 782-807.
12. *Keeble D., Wilkinson F.* Collective Learning and Knowledge Development in the Evolution of Regional Clusters of High Technology SMEs in Europe // Regional Studies. 1998. Vol. 33, № 4. P. 295-303.
13. *Kerin R.A., Varajaran P.R., Peterson R.A.* First-Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework, and Research Propositions // Journal of Marketing. 1992. Vol. 56. P. 33-52.
14. *Ketchen D.J., Snow C.C., Hoover V.* Research on Competitive Dynamics: Recent Accomplishments and Future Challenges // Journal of Management. 2004. Vol. 30, № 6. P. 779-804.
15. *Lee H., Smith K.G., Grimm C.M., Schomburg A.* Timing, Order and Durability of New Product Advantages with Imitation // Strategic Management Journal. 2000. Vol. 21. P. 23-30.
16. *MacMillan I.C., McCaffery M.L., Van Wijk G.* Competitor's Responses to Easily Imitated New Products: Exploring Commercial Banking Product Introductions // Strategic Management Journal. 1985. Vol. 6. P. 75-86.
17. *Miller D.* Configurations Revisited // Strategic Management Journal. 1996. Vol. 17. P. 505-512.
18. *Newman H.N.* Strategic Groups and the Structure-Performance Relationship // Review of Economics & Statistics. 1977. Vol. 60. P. 417-427.
19. *Peteraf M., Shanley M.* Getting to Know You: a Theory of Strategic Group Identity // Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18. P. 165-186.
20. *Porter M.E.* Competitive Strategy. N.Y.: Free Press, 1980.
21. *Smith F.I., Wilson R.L.* The Predictive Validity of the Karnani and Wernerfelt Model of Multipoint Competition // Strategic Management Journal. 1996. Vol. 16. P. 143-160.
22. *Smith K.G., Ferrier W.J., Ndofor H.* Competitive Dynamics Research: Critique and Future Directions // Handbook of Strategic Management / ed. by M. Hitt, R.E. Freeman, J. Harrison. L.: Blackwell Publishers, 2001. P. 315-361.
23. *Smith K.G., Grimm C.M., Gannon M.J.* Dynamics of Competitive Strategy. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1992.
24. *Smith K.G., Grimm C.M., Ming-Jer C., Gannon M.J.* Predictors of Response Time to Competitive Strategic Actions: Preliminary Theory and Evidence // Journal of Business Research. 1989. Vol. 18. P. 245-258.

25. *Song X.M., Di Benedetto C.A., Zhao Y.Z.L.* Pioneering Advantages in Manufacturing and Service Industries: Empirical Evidence from Nine Countries // *Strategic Management Journal*. 1999. Vol. 20. P. 811-836.

26. *Teece D., Pisano G., Shuen A.* Dynamic Capabilities and Strategic Management // *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. P. 509-533.

27. *Tsai W.* Social Structure of “Coopetition” within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intra-Organizational Knowledge Sharing // *Organization Science*. 2002. Vol. 13, № 2. P. 179-190.