

УДК 334.726 DOI: 10.14451/1.254.468

Роль стратегических альянсов и партнерств в развитии компаний

© 2026 **Гайсин Георгий Олегович**

Студент. Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия.

E-mail: 246070@edu.fa.ru

© 2026 **Крупнов Юрий Александрович**

Доктор экономических наук, доцент. Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия.

E-mail: yakrupnov@fa.ru

Ключевые слова: менеджмент, торговля автомобилями, параллельный импорт, стратегический альянс, конкурентоспособность, финансовая устойчивость.

Рассмотрена актуальная проблема обеспечения конкурентоспособности и развития бизнеса на рынке с высоким уровнем конкуренции и быстро меняющейся конъюнктурой. Исследованы теоретические аспекты стратегических альянсов и партнерств в бизнесе. Показано, что истинное и устойчивое конкурентное преимущество коренится не во временных успехах продуктов, а в глубинных, коллективных способностях организации – уникальных комбинациях технологий, знаний и управленческих процессов. На примере организации в сфере торговли автомобилями доказано, что незначительные масштабы бизнеса ограничивают инвестиционный потенциал, а также возможности внедрения новых технологий и обеспечения маржинальности предпринимательства. Обосновано предложение о необходимости следования стратегическим курсом на расширение бизнеса за счет вступления в альянсы и партнерства с крупными и диверсифицированными участниками рынка.

Введение

Современный VUCA-мир с характерными нестабильностью, неопределенностью, сложностью и неоднозначностью требует от компаний динамичного обновления и развития своих ключевых компетенций. Согласно концепции ключевых компетенций (core competencies), разработанной К. Прахаладом и Г. Хамелом, истинное и устойчивое конкурентное преимущество коренится не во временных успехах продуктов, а в глубинных, коллективных способностях орга-

низации – уникальных комбинациях технологий, знаний и управленческих процессов, которые сложно скопировать [18]. Эти компетенции позволяют компании адаптироваться, проникать на новые рынки и создавать ценность, недоступную конкурентам. Однако парадокс современного бизнеса заключается в том, что традиционный путь внутреннего развития – через инвестиции в НИОКР и органический рост – все чаще оказывается неуспешным [12]. Он слишком медленный, капиталоемкий и сопряжен с неприемлемыми

рисками в условиях стремительного технологического устаревания и структурной трансформации отраслей. Это порождает стратегический разрыв между имеющимися у компании компетенциями и теми, что требуются для будущего лидерства [4]. Именно этот разрыв переводит стратегические альянсы и партнерства из опционального инструмента в стратегический императив – единственно возможный механизм быстрого, целенаправленного и относительно безопасного преодоления компетентностного дефицита [13].

Цель исследования – анализ и оценка роли стратегических альянсов и партнерств в развитии компаний.

Методы исследования. Применены методы системного и сравнительного анализа, а также статистических оценок

Результаты исследования и их обсуждение

Рассмотрим актуальность вышеуказанного механизма на примере компании ООО «Франк Авто» (Frank Auto), которая является дочерней структурой холдинга Car Expo Group. Последний имеет представительства в странах Европы, Америки и Ближнего Востока, и занимается поставками и продажами новых дорогих автомобилей. После начала специальной военной операции и с введением антироссийских санкций крупные мировые производители автомобильной техники покинули отечественный рынок или приостановили операционную деятельность. Несмотря на масштабное наполнение рынка китайской продукцией и рост продаж автомобилей с пробегом, спрос на премиальные европейские, японские, корейские и американские автомобили сохранился. Даже после почти двукратного подорожания состоятельные покупатели стремятся приобрести бренды, к которым привыкли и которые соответствуют их общественному статусу и стилю жизни. Франк Авто, опираясь на развитую предпринимательскую сеть холдинга и используя его опыт, осуществляет импорт и продажи машин, а также оказывает сервисные услуги по техническому обслуживанию и ремонту автомобилей. Фактически, речь

идет о параллельном импорте автомобильной продукции, при котором сокращение объемов продаж компенсируется высокой маржинальностью продаж.

Менеджеры компании своевременно осознали, что бизнес, связанный с торговлей дорогими авто, едва ли может претендовать на поддержку государства [9], а спрос на очень дорогие роскошные авто, завозимые в Россию по сложным логистическим схемам, весьма ограничен. Поэтому предприниматели реализовали меры по диверсификации услуг и направлений деятельности [1]:

- Поставка автомобилей с ДВС.
Параллельный импорт, продажи, гарантии на автомобили для розничных покупателей и дилеров.
- Продажи электромобилей.
Электрокары Tesla, Geely, Zeekr, Avatr, Chery, гибридные Lixiang и другие.
- Поставка коммерческого автотранспорта.
Параллельный импорт, перевод денежных средств за границу, продажи, техническое обслуживание.

По каждому из представленных направлений компания оказывает финансовые и страховые услуги, осуществляет логистику, таможенные платежи, подбор модели, монтаж дополнительного оборудования, оформление электронного паспорта технического средства и прочие важные процедуры. По итогам 2024 года организации удалось продать около 6200 автомобилей, включая поставки дилерам в объеме около 3400 машин. Организация официально анонсировала свою приверженность проведению умеренной ценовой политики, гарантирует предложение автомобилей по широкому модельному ряду и готовность к реализации кредитных, лизинговых и Trade-in схем.

Деятельность рассматриваемой фирмы осуществляется в условиях жесткой рыночной конкуренции. Рынок характеризуется наличием более чем 5000 конкурентов, деятельность которых соответствует коду ОКВЭД 45.11 «Торговля

легковыми автомобилями и грузовыми автомобилями малой грузоподъемности». В 2023 году по показателю «выручка» компания занимала в рейтинге 227-е место (табл. 1).

Как видно из таблицы, ООО «Франк Авто» в 2023 году характеризовалась как относительно не крупная компания, так как лидер отрасли превосходил ее по показателю «выручка» в 85 раз. По итогам 2024 года организация поднялась на 94-е место [14] (табл. 2).

Таблица 1. Перечень ближайших конкурентов по итогам 2023 года.

№	Организация	ИНН	Показатели, млн. руб		Регион
			выручка	активы	
1	ООО «ДЖИЛИ-МОТОРС»	7716641537	379 846	163 549	Москва
...					
224	ООО «РЦ Фастар»	5404073405	5 735	1 092	Новосибирская область
225	ООО «КАРИНВЕСТ»	9717063040	4 701	1 238	Москва
226	ООО «ЛУКАВТО»	7702415143	4 530	4 971	Москва
227	ООО «Франк-авто»	9731095766	3 278	1 983	Москва
228	ООО «Дактор Коммунарка»	7721477843	3 196	529	Москва
229	ООО «СГМ Авто Групп»	6312208990	3 059	704	Самарская область

Источник: составлено авторами по данным отчетности компаний отрасли.

Таблица 2. Перечень ближайших конкурентов по итогам 2024 года.

№	Организация	Выручка, руб.	Рост за год, %
1	АО «Чери Автомобили Рус»	556 216 781 000	+277
2	ООО «ДЖИЛИ-МОТОРС»	379 846 894 000	+90
3	ООО «Грейт Волл Мотор Рус»	322 965 079 000	+298
...			
90	ООО «КАРИНВЕСТ»	4 701 876 000	+15
91	ООО «Рускраз»	4 518 834 000	+23
92	ООО «Ливэн Моторс Рус»	4 492 065 000	-34
93	ООО «Большегруз Сервис СПб»	4 478 691 000	+12
94	ООО «Франк-авто»	4 468 111 000	+36
95	ООО «Дактор Коммунарка»	4 396 235 000	+2
229	ООО «АСЦ»	4 363 062 000	+229

Источник: составлено авторами на основе данных ООО «Франк Авто».

Как видно из таблицы, рост выручки за год составил 36 процентов. При этом лидеры отрасли продемонстрироваликратно более существенный рост, и теперь превосходство лидера (АО

«Чери Автомобили Рус») оценивается в 124,5 раза. ООО «Франк Авто» характеризуется как относительно не крупная компания, рыночная доля которой сокращается. В период 2022–2024 гг.

отмечался рост оборотов и маржинальности, однако при этом достигнутые значения показателей «финансовая устойчивость», «деловая активность» и «платежеспособность» следует признать неудовлетворительными. Оценим уровни финансовой устойчивости, платежеспособности и деловой активности организации (табл. 3, 4, 5).

В качестве среднеотраслевых показателей здесь и далее приняты показатели 381 организации с выручкой свыше 2 млрд. руб., занимающихся видом деятельности «Торговля легковыми автомобилями и грузовыми автомобилями малой грузоподъемности» (код по ОКВЭД (2) 45.11). В качестве среднего показателя использовано медианное значение (половина (50%) всех организаций имеют показатель выше медианного, другая половина – ниже). Категория «существенно хуже среднего» относится к первой квартили значений, то есть наихудшим значениям 25%

предприятий отрасли. Категория «существенно лучше среднего» относится к четвертой квартили значений, то есть наилучшим значениям 25% предприятий отрасли.

В рамках проведенного сравнительного анализа сопоставлены основные показатели исследуемой фирмы со среднеотраслевыми и средними по отечественной экономике показателями. Анализ показал, что финансовое состояние ООО «Франк Авто» постепенно улучшается, но все еще ниже среднеотраслевого уровня и значительно хуже, чем у большинства сопоставимых по масштабу деятельности организаций Российской Федерации. В целях поиска путей обретения более высокого уровня устойчивости и конкурентоспособности выполнен стратегический анализ деятельности рассматриваемого субъекта хозяйственной деятельности [2] и проведена идентификация целесообразных путей развития компании.

Таблица 3. Оценка финансовой устойчивости организации.

Показатели	ООО «ФРАНК АВТО»	Отраслевые показатели, 2024 г.		
		Существенно хуже среднего	Среднеотраслевое значение	Существенно лучше среднего
	0,02	≤0,07	0,18	≥0,39
Коэффициент автономии	Значение коэффициента автономии намного ниже среднеотраслевого, как минимум 75% аналогичных организаций имеют большую долю собственных средств в капитале. Сильная зависимость от заемного капитала снижает финансовую устойчивость. Рекомендуем увеличить собственный капитал на 267 300 тыс. руб., чтобы он составил 18% от общего капитала организации.			
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,01	≤ -0,03	0,07	≥0,26
	Значение показателя ниже медианы, то есть как минимум у половину аналогичных организаций оборотные средства лучше обеспечены собственным капиталом.			
Коэффициент обеспеченности запасов	0,02	≤ -0,05	0,14	≥0,49
	Коэффициент обеспеченности запасов показывает степень покрытия имеющихся у организации материально-производственных запасов собственными средствами. Значение коэффициента не доходит до среднеотраслевого, большинство организаций имеют лучший показатель.			
Коэффициент покрытия инвестиций	0,05	≤0,25	0,49	≥0,7
	Малая доля собственного и долгосрочного заемного капитала обусловили значение коэффициента покрытия инвестиций значительно хуже среднего по отрасли.			

Источник: составлено авторами по данным аудиторского заключения ООО «АУДИТ-КОНТУР».

Таблица 4. Платежеспособность ООО «ФРАНК АВТО».

Показатели	ООО «ФРАНК АВТО»	Отраслевые показатели, 2024 г.		
		Существенно хуже среднего	Среднеотраслевое значение	Существенно лучше среднего
Коэффициент текущей ликвидности	1,05	≤1,16	1,6	≥2,7
	Соотношение оборотных активов и краткосрочных обязательств значительно хуже, чем у подавляющего большинства (не менее 75%) аналогичных организаций. Это угрожает платежеспособности организации в долгосрочной и среднесрочной перспективе.			
Коэффициент быстрой ликвидности	0,33	≤0,35	0,62	≥1,07
	Соотношение ликвидных активов и краткосрочных обязательств значительно хуже среднеотраслевых показателей, что может привести к утрате платежеспособности в среднесрочной перспективе.			
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,23	≤0,05	0,1	≥0,3
	Доля краткосрочных обязательств, обеспеченных высоколиквидными активами организации, выше, чем у большинства сопоставимых предприятий. Это снижает риск перебоев в текущих расчетах с контрагентами.			

Источник: составлено авторами по данным аудиторского заключения ООО «АУДИТ-КОНТУР».

Таблица 5. Показатели деловой активности (оборачиваемости).

Показатели	ООО «ФРАНК АВТО»	Отраслевые показатели, 2024 г.		
		Существенно хуже среднего	Среднеотраслевое значение	Существенно лучше среднего
Оборачиваемость оборотных активов, в днях	74,9	≥96,3	68,1	≤50,1
	Количество дней, необходимых для получения выручки равной среднегодовому остатку оборотных активов, превышает показатели подавляющего большинства сопоставимых организаций.			
Оборачиваемость дебиторской задолженности, в днях	8,27	≥28,6	14,5	≤9,09
	Управление дебиторской задолженностью поставлено значительно лучше, чем в аналогичных организациях.			
Оборачиваемость активов, в днях	75,5	≥116	81,4	≤59,5
	Организация распоряжается всеми имеющимися активами эффективней, чем большинство других сравниваемых предприятий.			

Источник: составлено авторами по данным аудиторского заключения ООО «АУДИТ-КОНТУР».

Очевидно, что важными факторами достижения предпринимательского успеха являются увеличение рыночной доли компании и освоение современных технологий, которыми располагают передовые организации отрасли. Одним из направлений относительно быстрого обретения конкурентных преимуществ является горизонтальная интеграция с другими бизнесами путем, в том числе вступления в альянсы и партнерства [3]. Теоретическое понимание роли аль-

янсов в этом процессе базируется на конвергенции нескольких фундаментальных управленческих теорий. Ресурсная теория фирмы и ее развитие в виде теории динамических способностей объясняют, что устойчивое преимущество проистекает из обладания уникальными, редкими и трудно воспроизводимыми ресурсами (VRIN-критерии), а также из умения компании реконфигурировать эти ресурсы в ответ на изменения среды [19]. В этой логике альянс выступает

как механизм доступа к недостающим VRIN-ресурсам партнера и одновременно как полигон для оттачивания собственных динамических способностей по интеграции внешнего знания.

Теория транзакционных издержек О. Уильямсона рассматривает альянс как оптимальную гибридную форму управления, занимающую промежуточное положение между рынком и иерархией [5]. Для обмена сложным, неявным знанием, характеризующимся высокой специфичностью и неопределенностью, рыночный контракт слишком рискован, а полное поглощение (слияние) – излишне обременительно. Альянс же позволяет минимизировать издержки контроля и координации, сохраняя гибкость [7]. Центральное место занимает теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи, которая постулирует, что ядро компетенций – это неявное, личностное, контекстуальное знание. Оно не поддается простой формализации и передается в основном через совместный опыт, наблюдение и практику – процессы социализации и экстернализации [6]. Альянс создает специальное пространство, где эти процессы могут протекать интенсивно. Наконец, концепция абсорбционной способности (*absorptive capacity*) У. Козна и Д. Левинтала устанавливает ключевое условие успеха: компания может усвоить внешние знания лишь при наличии достаточной внутренней базы предварительных, связанных знаний [15].

Мотивация к формированию стратегических альянсов носит сложный, многоуровневый характер. На первом инструментальном уровне лежит мотив доступа к специфическим и защищенным активам партнера – патентам, технологиям, базам данных, каналам дистрибуции или сильному бренду. Это позволяет быстро ликвидировать технологический пробел без многолетних внутренних разработок. Например, российская компания может получить лицензию на обслуживание и ремонт сложного конструктивного узла у технологического стартапа, мгновенно пополнив свой портфель.

Более глубокий уровень – мотив совместного обучения и трансфера неявного знания. Цель здесь – не просто использовать актив, а усвоить лежащие в его основе управленческие практики, культуру инноваций, производственные ноу-хау. Это происходит через тесное взаимодействие в смешанных командах, ротацию сотрудников, совместные воркшопы [17]. Так, создание альянса с инжиниринговым холдингом позволяет перенять принципы бережливого производства и agile-методологии [11].

Третий синергетический уровень – мотив со-создания (*co-specialization*) принципиально новых компетенций и рынков, которых нет ни у одной из сторон. Это характерно для прорывных областей на стыке отраслей, таких как разработка беспилотных автомобилей, где требуется симбиоз экспертизы автопроизводителя и IT-гиганта [8]. Прагматический мотив – распределение колоссальных финансовых рисков в наукоемкой и капиталоемкой отрасли (ремонт и техническое обслуживание автомобилей), где стоимость проектов делает их неподъемными для одной компании. Таким образом, тип альянса зависит от цели (целей) его создания (табл. 6).

Потенциал альянса как «обучающей платформы» напрямую зависит от его организационно-правовой формы. Контрактные альянсы (лицензии, соглашения о НИОКР) обеспечивают быстрый доступ к явным, кодифицированным знаниям. Они гибки и оперативны, но из-за слабой интеграции команд их потенциал для передачи неявного знания крайне ограничен. Совместные предприятия, создавая новую юридическую сущность с общим управлением и персоналом, формируют уникальную среду для глубокой социализации. Ежедневное взаимодействие в таком «общем котле» идеально для обмена контекстуальными навыками и формирования гибридной культуры. Это оптимальная форма для долгосрочной технологической модернизации или освоения новых рынков.

Таблица 6. Типология альянсов по целям.

Тип альянса	Ключевая цель	Пример
Доступ	Получить право на использование готового актива (технология, бренд, канал сбыта)	Лицензионное соглашение
Совместное обучение	Перенять неявные знания и управленческие практики партнера	Создание совместной проектной команды для трансфера навыков
Со-создание	Объединить взаимодополняющие экспертизы для создания новой компетенции или рынка	Совместная R&D-лаборатория автопроизводителя и IT-компании
Экосистемный	Участвовать в непрерывном обмене знаниями в рамках сетевой платформы	Разработка сервиса на основе открытого API платформы

Источник: составлено авторами.

Сетевые экосистемы представляют собой высшую, наиболее сложную форму. Здесь обучение становится нелинейным и многосторонним: участник одновременно учится у платформы, у других партнеров и сам становится источником инноваций для сети [10]. Управление такой формой требует компетенции работы в сети, а не в иерархии.

Эффективное управление альянсом для усвоения компетенций — это отдельная сложная дисциплина. Процесс начинается с тщательного выбора партнера, где культурный аудит (due diligence) не менее важен, чем финансовый. После заключения сделки необходимо внедрить механизмы трансфера знаний: смешанные ра-

бочие группы (структурный механизм), ротацию специалистов (кадровый), совместные воркшопы (процессуальный) и назначение менеджеров по интерфейсу, ответственных за коммуникацию. Архитектура управления должна балансировать контроль головных офисов и автономию операционной команды альянса, часто через двухуровневую модель (стратегический комитет + операционная команда). Критически важно разработать систему показателей для альянса, включающую не только финансовые метрики, но и индикаторы прогресса в обучении (количество переданных технологий, уровень ротации).

Путь к новым компетенциям через альянс сопряжен с комплексом рисков (табл. 7).

Таблица 7. Стратегические риски альянсов.

Категория риска	Суть риска	Способ минимизации
Стратегический	Несимметричное обучение, потеря контроля над ключевой компетенцией	Четкое разграничение прав на интеллектуальную собственность в договоре
Организационный	Конфликт корпоративных культур, несовместимость процессов.	Проведение аудита культурной совместимости (due diligence) до сделки.
Операционный	Срыв сроков из-за плохой координации между командами.	Внедрение единых регламентов и инструментов управления проектами
Реляционный	Эрозия доверия, ведущая к сокрытию информации и конфликтам	Инвестиции в совместные неформальные мероприятия для построения доверия.

Источник: составлено авторами.

Ключевой стратегический риск – несимметричное обучение («выгуливание собаки»), когда один партнер, быстро освоив ноу-хау другого, может стать конкурентом. Не менее опасны организационно-культурные риски: различия в системах ценностей, принятия решений и мотивации могут полностью парализовать сотрудничество [16]. Операционные риски (срыв сроков, несовместимость систем) и реляционные риски (эрозия доверия) также требуют внимания. Управление этими угрозами требует комплексного подхода: детальных юридических соглашений, прозрачных систем отчетности, работы по интеграции культур и, что важнее всего, целенаправленных инвестиций в построение межличностного и организационного доверия, которое является основой для обмена самым ценным – неявным знанием.

Таким образом, в экономике, где ценность создается на стыке знаний, стратегические альянсы эволюционируют из разовых сделок в постоянный элемент бизнес-модели. Компания будущего – это не замкнутая иерархия, а открытый узел в глобальной сети партнерств. В этом новом ландшафте способность эффективно выстраивать, управлять и извлекать знания из альянсов сама становится ключевой метакомпетенцией. Ее развитие требует от менеджмента смены парадигмы: перехода от логики контроля к управлению взаимозависимостью, от защиты знаний – к стратегическому обмену, от жесткого планирования – к организационной гибкости и скорости коллективного обучения. Перспективы лежат

в области data-driven альянсов, где аналитика данных оптимизирует выбор партнеров, и виртуальных форм коллаборации, ускоряющих совместную разработку. В конечном счете, самые успешные альянсы – это инновационные лаборатории, где в синтезе разных культур и практик рождаются компетенции и рынки будущего.

В целом, ООО «Франк Авто» является перспективной организацией, поскольку опирается на крупный мировой сетевой холдинг. Опыт функционирования на отечественном рынке недостаточен ввиду кратковременного пребывания в Российской Федерации. Между тем, положение рассмотренной компании на отечественном рынке следует оценивать как недостаточно устойчивое. Бизнес имеет ограниченные масштабы, так как ориентирован на параллельный импорт, а не на регулярные прямые поставки автотехники. В стратегической перспективе отсутствует уверенность в востребованности параллельного импорта как такового. Незначительными масштабами бизнеса обусловлено ограничение инвестиционного потенциала, а также возможностей внедрения новых технологий и обеспечения маржинальности предпринимательства. Представляется необходимым придерживаться стратегического курса на расширение бизнеса за счет вступления в альянсы с крупными участниками рынка, располагающими развитой сетевой инфраструктурой и опирающимися на прямые партнерские поставки автомобильной техники.

Библиографический список

1. URL: https://www.testfirm.ru/result/9731095766_ooo-frank-avto.
2. Аванесян Д. Д. Стратегический анализ деятельности компании: теоретико-методологические аспекты и метод его совершенствования // Территория науки и образования. – 2024. – № 6. – С. 32–36. – EDN QERYIB.
3. Андросова И. В., Симоненко Е. С., Садыхов Т. Ю. Позиционирование интеграции предпринимательских структур в системе отраслевой классификации // Управленческий учет. – 2022. – № 8–3. – С. 315–323. – DOI: [10.25806/uu8-32022315-323](https://doi.org/10.25806/uu8-32022315-323). – EDN QCBSDA.
4. Гилева Т. А. Компетенции организации: инструменты анализа и оценки // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2018. – № 3. – С. 266–276. – DOI: [10.15593/2224-9354/2018.3.21](https://doi.org/10.15593/2224-9354/2018.3.21). – EDN VAPNFA.
5. Денисов М. В. Экономическая теория транзакционных издержек в учениях Оливера Уильямсона // Прогрессивная экономика. – 2024. – № 5. – С. 248–256. – DOI: [10.54861/27131211_2024_5_248](https://doi.org/10.54861/27131211_2024_5_248). – EDN FRPXTJ.
6. Еленева Ю. Я., Ковалев А. П., Андреев В. Н. Прогнозирование развития технологического капитала предприятия на основе спирали знания И. Нонака и Х. Такеучи // Социальные и экономические

- системы. – 2022. – 6–4(33). – С. 170–191. – EDN JHIBVO.
7. Клочко О. А. Интегрированная модель создания и функционирования международных стратегических альянсов // Российский внешнеэкономический вестник. – 2014. – № 12. – С. 59–61. – EDN TFQHBL.
 8. Конопатов С. Н., Салиенко Н. В. Анализ бизнес-моделей на основе платформ // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2018. – № 1. – С. 21–32. – DOI: 10.17586/2310-1172-2018-11-1-21-32. – EDN YTINJI.
 9. Крупнов Ю. А. Государство и бизнес : научное монографическое исследование. – М. : Издательство МГОУ, 2010. – 506 с. – ISBN 978-5-7017-1557-6. – EDN QUHLLJ.
 10. Куимов В. В., Смоленцева Л. Т. Кооперационно-сетевые бизнес-экосистемы и конкурентоспособность. Опыт анализа // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2020. – № 9. – С. 106–110. – EDN VWDLDT.
 11. Моттаева А. Б., Есаян-Лисов Н. А. Особенности методов управления проектами AGILE и WATERFALL // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 6. – С. 157–161. – EDN ХКСКYA.
 12. Новикова А. В., Крупнов Ю. А. Иностранные инвестиции: современные тенденции и контроль со стороны ФАС : сборник научных статей 10-й Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Курск, 30 декабря 2020 года // Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития. Т. 2. – Курск : Юго-Западный государственный университет, 2020. – С. 43–48. – DOI: 10.47581/2020/12.30.P587/2.008. – EDN DSBBSR.
 13. Олисаева Л. Г. Бизнес-партнерство как фактор конкурентоспособности в современной экономике // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2025. – № 9–2. – С. 299–303. – DOI: 10.17513/vaael.4338. – EDN DTNBSX.
 14. ООО «Франк Авто» / Rusprofile. – URL: <https://www.rusprofile.ru/id/1227700418472>.
 15. Самоволева С. А. Концепция абсорбционной способности: проблемы теории и практики // Друковский вестник. – 2017. – 4(18). – С. 104–114. – EDN ZVZYKJ.
 16. Третьяк О. А., Румянцева М. Н. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена // Российский журнал менеджмента. – 2003. – Т. 1, № 2. – С. 25–50. – EDN НТYFNV.
 17. Устюжанина Е. В., Трындина Н. С. Сетевые формы организации бизнеса как способ принятия фундаментальной неопределенности // Креативная экономика. – 2025. – Т. 19, № 6. – С. 1669–1685. – DOI: 10.18334/ce.19.6.123259. – EDN YJMWFL.
 18. Prahalad C. K., Hamel G. C. K. An Analysis of Prahalad and Gary Hamel's The Core Competence of the Corporation. – London, 2017. – 98 p. – ISBN 9781912281077. – DOI: 10.4324/9781912281077.
 19. Solesvik M. The Rise and Fall of the Resource-Based View: Paradigm Shift in Strategic Management // Journal of the Ural State University of Economics. – 2018. – Vol. 19, no. 4. – P. 5–18. – DOI: 10.29141/2073-1019-2018-19-4-1. – EDN YLWONV.