

УДК 334.75

DOI: 10.34670/AR.2026.15.96.024

## **Партнерство как стратегия конкурентного преимущества региональных предприятий: синергия ресурсов и знаний**

**Чекашкина Наталья Робертовна**

Кандидат экономических наук  
доцент кафедры маркетинга и торгового дела,  
Кубанский государственный университет,  
350040, Российская Федерация, Краснодар, ул. Ставропольская, 149;  
e-mail: market@econ.kubsu.ru

**Ткачук Дмитрий Александрович**

Магистрант,  
Кубанский государственный университет,  
350040, Российская Федерация, Краснодар, ул. Ставропольская, 149;  
e-mail: chenaro@yandex.ru

### **Аннотация**

В условиях рыночной турбулентности и ограниченности собственных ресурсов партнёрские формы взаимодействия всё больше становятся ключевым элементом стратегического управления. Исследование выявило существенные различия в подходах к партнёрству в зависимости от сектора экономики: в сфере услуг и IT-индустрии предпочитают гибкие, краткосрочные формы сотрудничества, ориентированные на решение конкретных задач, в производстве и образовании партнёрства носят долгосрочный характер. Кроме того, анализ практик выявил, что основным препятствием для развития полноценных партнёрских отношений выступают дефицит доверия между сторонами, несогласованность стандартов работы и опасения, связанные с надёжностью обязательств партнёра. Нематериальные ресурсы – знания и профессиональные компетенции – выступают доминирующим источником синергии в партнёрствах. В сфере услуг партнёры объединяют маркетинговые каналы и клиентские базы, получая эффект расширения рынка при минимальных инвестициях; в IT-секторе происходит обмен технологическими решениями и специализированной экспертизой, ускоряющей инновационные процессы; в производстве – совместное использование материальной инфраструктуры и оптимизации цепочек поставок; в образовании – интеграция теоретического и практического знания для подготовки конкурентоспособных кадров. Эмпирические данные показывают, что успешные партнёрства характеризуются не только наличием дополняющих друг друга ресурсов, но и высоким уровнем взаимного доверия, чёткой координацией деятельности и стратегической согласованностью целей участников.

### **Для цитирования в научных исследованиях**

Чекашкина Н.Р., Ткачук Д.А. Партнерство как стратегия конкурентного преимущества региональных предприятий: синергия ресурсов и знаний // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 3А. С. 318-327. DOI: 10.34670/AR.2026.15.96.024

**Ключевые слова**

стратегические партнёрства, синергия ресурсов, конкурентное преимущество, обмен знаниями, межфирменное взаимодействие, маркетинг отношений, управленческие компетенции, барьеры кооперации.

**Введение**

Развитие российской экономики в последние десятилетия демонстрирует радикальные сдвиги в понимании источников конкурентоспособности компаний. Если в 1990-х годах успех предпринимательской деятельности часто связывали с наличием собственных капиталов и производственных мощностей, то в настоящее время наблюдается сдвиг с материальной базы в сторону нематериальных ресурсов и собственных компетенций. Ускорение темпов технологических изменений, возрастание неопределённости внешней среды и обострение конкуренции вынуждают предпринимателей пересматривать традиционные подходы к стратегическому развитию. В этих условиях всё более явно проявляется тенденция смещения акцента с индивидуальных стратегий компаний на построение систем межфирменного взаимодействия, где партнёрства становятся не вспомогательным, а центральным механизмом формирования конкурентного преимущества [Чесбро, 2020].

Концепция стратегических партнёрств получила развитие в науке в результате эволюции нескольких теоретических направлений. Ресурсный подход, предложенный в конце XX века, акцентировал внимание на значении редких и трудновоспроизводимых активов компании как основе её успеха на рынке [Barney, 2001]. Однако со временем исследователи пришли к выводу, что в условиях ограниченности собственных ресурсов малые и средние предприятия способны компенсировать этот дефицит посредством объединения активов с партнёрами [Трофимова, 2020]. Параллельно развивался компетентностный подход, акцентирующий значение знаний и навыков как ключевых факторов конкурентоспособности в условиях турбулентности рынка. Одновременно концепция маркетинга отношений подчёркивала значение долгосрочного взаимодействия, основанного на доверии и взаимной заинтересованности сторон в создании совместной ценности. Наконец, сетевой подход раскрыл механизм того, как компания может увеличивать свою рыночную значимость не через наращивание собственных ресурсов, а через укрепление своей позиции в системе деловых отношений и взаимозависимостей [Державин, 2018].

**Теоретические основы развития стратегических партнерств**

Несмотря на обширность теоретической базы, в научной литературе наблюдается существенный пробел в понимании реальных механизмов партнёрских взаимодействий малого и среднего бизнеса в российском контексте. Значительная часть исследований сосредоточена либо на крупных корпорациях с наличием развитых структур управления и отдельных отделов по управлению партнёрствами, либо на анализе отдельных форм кооперации в изоляции от отраслевого контекста. Эмпирические данные о том, какие именно ресурсы готовы объединять предприниматели различных секторов, какие эффекты синергии они реально получают и какие барьеры ограничивают развитие партнёрств на практике, остаются недостаточно изученными. Более того, преобладающая часть научных работ ориентирована на описание идеальных сценариев партнёрства, оставляя в тени конкретные вызовы и противоречия, с которыми

сталкиваются практикующие предприниматели в условиях недостатка информации и дефицита доверия [Бархатова, 2016].

В этой связи целью настоящего исследования стало выявление значимости объединения ресурсов и обмена знаниями в стратегических партнёрствах для формирования конкурентного преимущества МСБ с учётом отраслевых особенностей. Актуальность исследуемой проблематики определяется двумя взаимодополняющими аспектами. С одной стороны, существует теоретическая потребность в уточнении условий, при которых партнёрства действительно выступают источником устойчивого конкурентного преимущества, и в выявлении отраслевых различий в механизмах синергии ресурсов и знаний. С другой стороны, практическая значимость обусловлена потребностью предпринимательского сообщества в обоснованных подходах к формированию и управлению партнёрскими сетями, способными адаптироваться к динамичным условиям рынка [Кох, 2017].

Понимание партнёрств эволюционировало от рассмотрения их как временных решений к трактовке как долгосрочной стратегической необходимости [Якушев, 2021]. К критическим признакам относятся: добровольность объединения при сохранении организационной независимости, систематический обмен ресурсами и координация усилий для достижения целей, недостижимых в одиночку [Портер, 2016].

*Ресурсный подход* объясняет, почему партнёрства работают: конкурентная позиция зависит от доступа к редким и сложно копируемым ресурсам. [Прахалад, Хамел, 2018]. Партнёрства позволяют МСБ консолидироваться, объединяя технологии, производственные мощности и компетенции, и достигать эффектов масштаба. *Компетентностная парадигма* смещает фокус на знания как основной источник конкурентоспособности, которые не исчерпываются при использовании, а накапливаются в процессе обмена. Для МСБ доступ к внешней экспертизе часто имеет большую ценность, чем финансирование [Горбашко, 2019].

*Маркетинг отношений* подчёркивает человеческое измерение партнёрства как долгосрочные отношения, которое создаёт атмосферу, необходимую для обмена конфиденциальной информацией и совместных инвестиций [Державин, 2018]. *Сетевой подход* рассматривает партнёрства как узлы в системе взаимодействий, где конкурентное преимущество зависит не от абсолютного размера компании, а от её позиции в сети [Клейнер, 2019]. Малый бизнес может выигрывать благодаря центральной позиции в сети вместо прямой конкуренции с крупными игроками по масштабу.

**Таблица 1 – Сравнение теоретических подходов к стратегическим партнёрствам (авт.)**

Подход	Ключевая идея	Источник преимущества	Роль партнёрства
Ресурсный	Редкие активы	Доступ к ресурсам	Компенсация дефицита
Компетентностный	Знания и навыки	Экспертиза	Обмен и создание знаний
Маркетинг отношений	Доверие и лояльность	Долгосрочные связи	Снижение издержек
Сетевой	Позиция в сети	Центральность	Доступ к возможностям

Рассмотренные подходы демонстрируют синергетический эффект, при котором результаты совместной деятельности превосходят сумму результатов каждой стороны отдельно. На практике синергия проявляется в нескольких формах: экономической (снижение себестоимости), коммерческой (расширение рынков), инновационной (ускорение разработок), организационной (качество решений) и когнитивной (интеграция знаний и создание коллективного интеллекта). Синергия ресурсов и знаний – механизм, благодаря которому

партнёрства становятся источником устойчивого развития [Чесбро, 2020].

Для предприятий МСБ ресурсы (материальные и нематериальные) всегда недостаточны. Совместное использование активов напрямую влияет на выручку, затраты и скорость выхода на новые рынки. В отличие от материальных ресурсов, знания не исчезают – они воспроизводятся и обогащаются. Когда ресурсы и знания работают вместе, возникает многоуровневая синергия, которая отражается на всех сферах деятельности компании (табл. 2).

**Таблица 2 – Уровни синергии ресурсов и знаний (авт.)**

Уровень синергии	Получаемый эффект	Сущность
Экономический	экономия	совместная логистика и инфраструктура дешевле индивидуальных затрат на развитие собственной логистики и инфраструктуры
Коммерческий	клиентская база	совместное использование партнерской клиентской базы сгенерирует дополнительных клиентов
Инновационный	качество продукта и скорость создания	две объединенные компетентные команды создают продукт быстрее и качественнее, используя имеющиеся ресурсы
Управленческий	стратегический менеджмент	обмен лучшими практиками партнеров улучшает стратегические решения
Репутационный	бренд	ассоциация с надёжным партнёром укрепляет бренд

Однако синергия не возникает автоматически. Её появление зависит от критических условий: дополняющие (не конкурирующие) ресурсы и компетенции; взаимное доверие; совпадение стратегических целей; чёткие правила распределения ответственности и выгоды. Конкурентное преимущество из синергии сложно копировать конкурентам, потому что оно зависит от качества отношений, накопленного совместного опыта и системы взаимного доверия [Eisenhardt, 1989]. Компании, выстроившие такие партнёрства, растут быстрее, гибче адаптируются к изменениям и создают предложения, которые конкуренты не могут повторить в одиночку [Мясникова, 2017].

### Отраслевые особенности стратегических партнерств

Партнёрства не являются универсальным инструментом: логика кооперации в услугах принципиально отличается от логики в производстве или IT, потому что каждая отрасль борется за конкурентное преимущество разными ресурсами. Понимание этих различий критично для выстраивания эффективной партнёрской стратегии: копирование модели из одного сектора в другой часто приводит к неудаче [Клейнер, 2019] (табл. 3).

**Таблица 3 – Сравнение отраслевых моделей партнерства**

Сектор	Ключевой ресурс	Форма партнерства	Тип синергии	Уровень формализации
Услуги	Репутация, клиентская база	Неформальная	Коммерческая	Низкий
IT	Технологическая экспертиза	Проектная	Инновационная	Средний
Производство	Инфраструктура, логистика	Долгосрочные контакты	Экономическая	Высокий
Образование	Знания и практика	Институциональная	Качественная	Высокий

В сфере услуг люди и репутация являются основным активом. Партнёрство работает как сетевой расширитель, рекомендуя партнеров из смежных отраслей. Синергия измеряется расширением клиентской базы при экономии маркетинговых затрат. В IT-секторе партнёрства – это обмен специфичными знаниями о системах, коде и интеграции платформ, которые носят проектный характер и требуют формализации для защиты интеллектуальной собственности, но избыточная бюрократия уменьшает необходимую гибкость [Соколова, 2021]. В производстве материальные ресурсы дороже людей или информации и поэтому партнёрства долгосрочны, потому что переключение дорого и рискованно. Синергия выражается в снижении себестоимости и устойчивости к рыночным шокам [Прахалад, Хэмел, 2018]. Образование соединяет черты всех других секторов: партнёрство между школой и компанией создаётся ради обмена знаниями с совпадающими целями. Синергия проявляется не в росте выручки, а в качестве программ и репутации, требует доверия, материального вклада и сетевого эффекта одновременно [Трофимова, 2020].

### **Методология и организация исследования**

Исследование направлено на выявление того, как предприниматели в реальной практике строят партнёрские отношения, какие ресурсы объединяют, какие результаты получают и с какими препятствиями сталкиваются. Основным методом был выбран онлайн-опрос, сочетающий закрытые и открытые вопросы. Этот формат позволил охватить предпринимателей из разных отраслей, сохранив анонимность, что критично при обсуждении доверия, рисков разглашения информации и конфликтов. Анонимность и онлайн-формат минимизировали социальную желательность ответов.

В исследовании участвовали 17 предпринимателей – владельцев и руководителей компаний с численностью 2–50 сотрудников. Распределение по отраслям: 5 из услуг (29%), 4 из IT (24%), 5 из производства (29%), 3 из образования (18%). Это позволило анализировать партнёрства в контексте отраслевых различий. Опыт предпринимателей варьировался: 6 работали независимо 2–5 лет (35%), 7–6–10 лет (41%), 4 – 11–15 лет (24%). Средний возраст респондентов – 42 года, что обеспечивает наличие управленческого и жизненного опыта.

Анкета была структурирована по пяти блокам: (1) формы и наличие партнёрских взаимодействий; (2) ресурсы и знания; (3) эффекты синергии; (4) барьеры и риски; (5) факторы успеха. Использование открытых вопросов зафиксировало аспекты, сложные для стандартных категорий: выбор партнёра, представление об идеальном партнёрстве, решённые проблемы.

Количественные результаты обработаны описательной статистикой: частоты, процентные распределения, средние значения. Ответы на открытые вопросы анализировались методом контент-анализа с выделением повторяющихся смысловых единиц. Сравнительный анализ проводился по отраслям для выявления влияния секторального контекста на формы партнёрств.

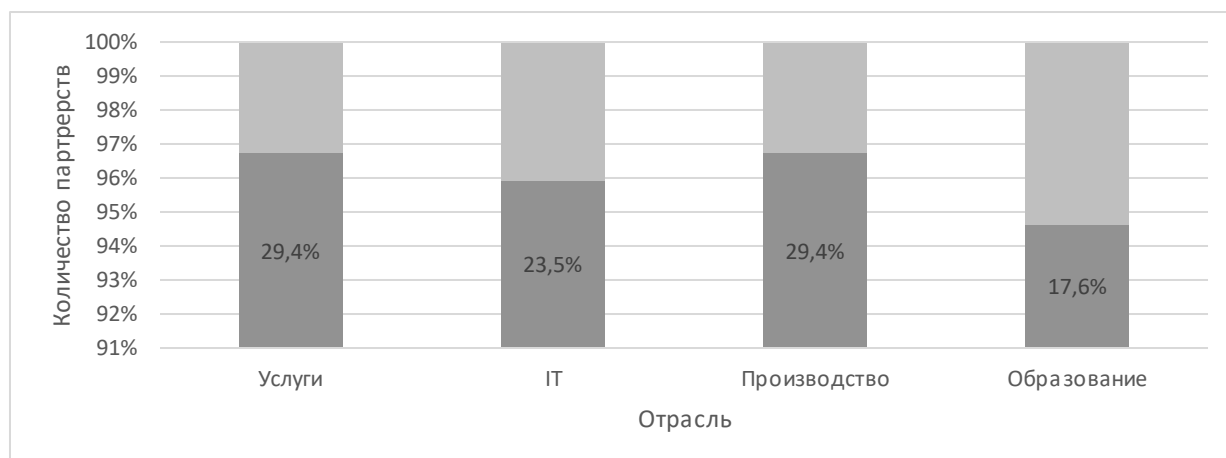
Исследование имеет ограничения. Выборка из 17 предпринимателей невелика и не позволяет делать статистически репрезентативные выводы для всей совокупности малого бизнеса России. Однако качественная глубина компенсирует объём: содержательные интервью дают больше понимания реальной практики, чем множество поверхностных анкет. Кроме того, географические ограничения – все респонденты из Краснодарского края – означают, что выявленные паттерны могут отражать региональные особенности. Результаты могут отличаться в других регионах, особенно в крупных городах с развитой бизнес-экосистемой.

Методологический подход создаёт связь между теорией и практикой: теоретические

концепции (ресурсный подход, компетентностная парадигма, маркетинг отношений) проверяются на практическом материале, а практические наблюдения находят объяснение в теоретических рамках. Это позволяет не просто зафиксировать, что делают предприниматели, но объяснить, почему они это делают и какие результаты получают.

### Результаты исследования

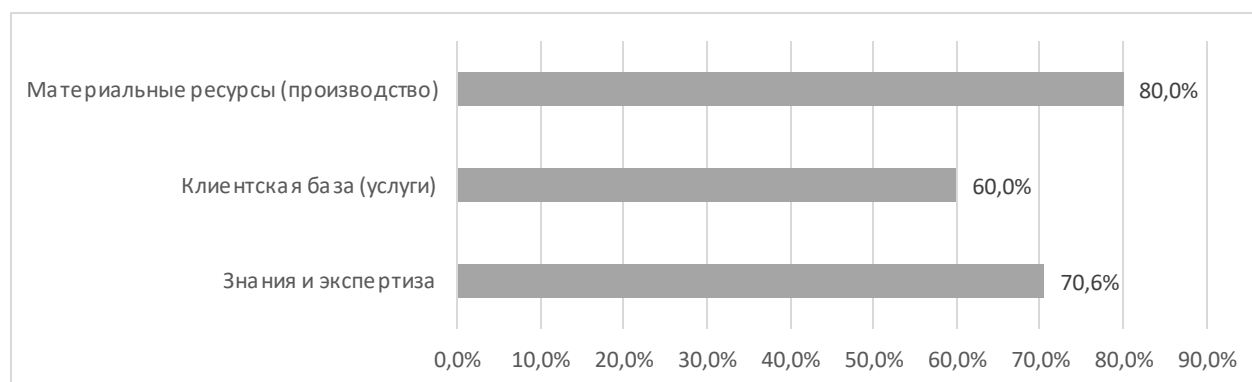
Опрос предпринимателей выявил, что партнёрства в малом бизнесе – это не стратегический выбор, а практическая необходимость. 82% респондентов используют партнёрства (рис. 1).



**Рисунок 1 - Распространённость форматов партнёрств по отраслям**

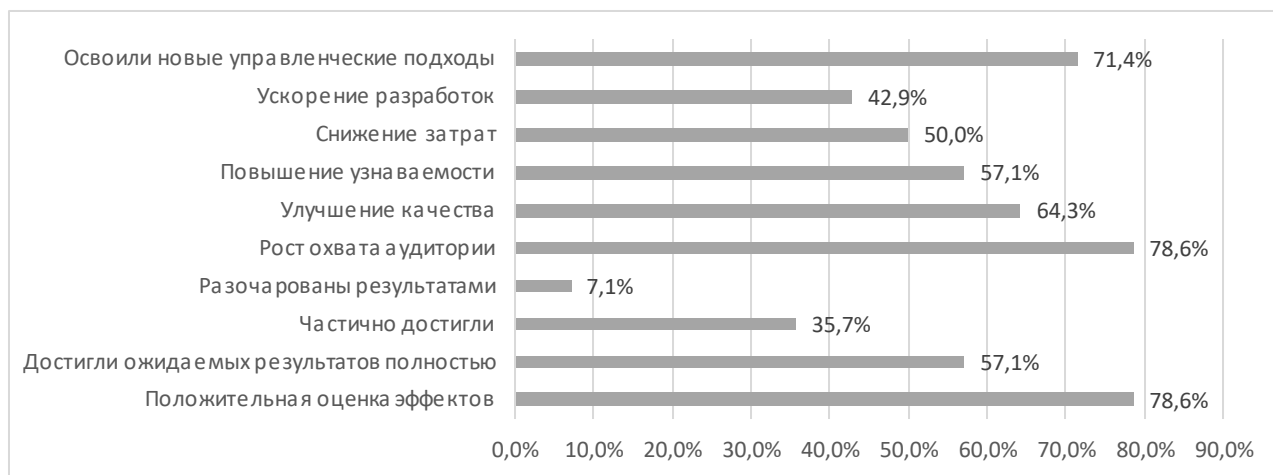
Характер взаимодействий варьируется в зависимости от сектора. В услугах 60% работают на основе неформальных соглашений для быстрой реакции на рынок. В IT 75% используют проектный формат с соглашениями о конфиденциальности. В производстве 80% работают по долгосрочным контрактам со стандартизированными требованиями. В образовании 100% учреждений имеют формализованные соглашения.

Иерархия форматов партнёрств по распространённости: совместный маркетинг (65%), обмен клиентскими потоками (53%), объединение экспертизы (47%), совместная разработка (41%), финансовые ресурсы (12%). Предприниматели начинают с низкорисковых форматов и переходят к глубокому сотрудничеству по мере накопления доверия (рис. 2).



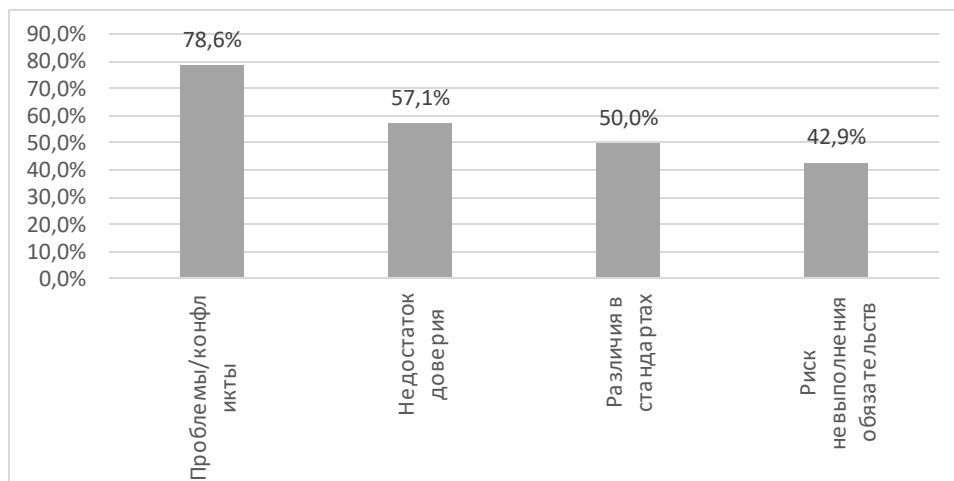
**Рисунок 2 - Наиболее распространенные форматы партнёрств**

71% предпринимателей назвали знания и профессиональную экспертизу наиболее ценным ресурсом. В ИТ и образовании обмен знаниями является абсолютно приоритетным; в производстве – это материальные ресурсы; в услугах практически равнозначно были выбраны клиентские базы и экспертиза. 79% респондентов оценивают эффекты положительно (57% получили ожидаемые результаты, 36% – частично) и только 7% разочарованы. Основные синергетические эффекты отражены на рис. 3.



**Рисунок 3 - Основные синергетические эффекты от партнерства**

Однако, несмотря на значительные эффекты, полученные от синергии ресурсов, 79% с опытом партнёрств указали на проблемы и конфликты. Основные барьеры: недостаток доверия (59%), различия в стандартах (47%), риски невыполнения (41%). Барьеры носят преимущественно психологический характер, а не технический.



**Рисунок 4 - Барьеры и риски в партнерских отношениях**

Из-за этих барьеров 47% предпочитают краткосрочные партнёрства долгосрочным: в производстве барьеры – сроки и качество поставок; в ИТ – защита интеллектуальной собственности; в услугах – несовпадение ожиданий.

В услугах партнёрства решают маркетинговую задачу: расширение охвата при

минимальной формализации (60% неформальные); в IT секторе – это проектное сотрудничество (75%) с защитой ИС; в производстве – экономия ресурсов через общую инфраструктуру (80% долгосрочные контракты; в образовании – это ответ на разрыв между теорией и практикой, с полной формализацией целей.

## Заключение

Проведённое исследование подтверждает, что партнёрства в сфере МСБ – это не временная тактика, а встроенная в практику форма организации деятельности. Однако природа современных партнёрств существенно отличается от теоретических представлений: в центре находится не обмен материальными ресурсами, а доступ к знаниям и компетенциям. Более того, форма партнёрства определяется не универсальной моделью, а контекстом конкретной отрасли, её требованиями к скорости, контролю и управлению рисками. Это означает, что рекомендации по развитию партнёрств должны быть дифференцированы с учётом отраслевой специфики, а не носить универсальный характер.

Дальнейшие исследования должны сосредоточиться на расширении географической базы, увеличении выборки и применении количественных методов для верификации качественных выводов. Особый интерес представляет анализ динамики партнёрств по мере роста компании, а также изучение межотраслевых и цифровых экосистем как новых форм организации кооперации. Тем не менее, уже на основе имеющихся данных можно утверждать, что партнёрство перестало быть опцией – оно стало необходимым условием конкурентоспособности малого и среднего бизнеса в условиях быстрых изменений и ограниченности ресурсов.

## Библиография

1. Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и партнёринг в бизнесе. М.: Инфра-М, 2013. 208 с.
2. Барнс Дж. Г. Маркетинг взаимоотношений: путь к повышению прибыльности. Пер. с англ. СПб.: Питер, 2004. 384 с.
3. Бархатова И. А. Предпринимательство в современной экономике: механизмы развития и взаимодействия. Новосибирск: НГУЭУ, 2016. 256 с.
4. Горбашко Е. А., Корнилова А. А. Стратегические альянсы как форма межфирменного взаимодействия. СПб.: СПбГУ, 2019. 152 с.
5. Державин А. И. Сетевые структуры в экономике: теория и практика. М.: Юрайт, 2018. 267 с.
6. Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия. М.: Наука, 2019. 312 с.
7. Кох Р. Стратегические альянсы и партнёрства. Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2017. 236 с.
8. Мясникова Л. А. Инновационный менеджмент: теория и механизмы развития. М.: Юрайт, 2017. 278 с.
9. Портер М. Е. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2016. 715 с.
10. Прахалад К. К., Хэмел Г. Конкурируя за будущее: создание рынков завтрашнего дня. Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2018. 352 с.
11. Соколова М. В. Управление знаниями в организации. М.: Юрайт, 2021. 189 с.
12. Трофимова Г. В. Партнёрские отношения в предпринимательстве: теория и практика развития. М.: Инфра-М, 2020. 214 с.
13. Чесбро Г. Открытые инновации: создание прибыльных технологий. Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2020. 336 с.
14. Якушев А. Н. Бизнес-экосистемы и партнёрские модели развития. М.: РАНХиГС, 2021. 204 с.
15. Barney J. B. Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten-Year Retrospective on the Resource-Based View // *Journal of Management*. 2001. Vol. 27. No. 6. P. 643–650.
16. Eisenhardt, K. M. Building Theories from Case Study Research // *Academy of Management Review*. 1989. Vol. 14. No. 4. P. 532–550.

---

## Partnership as a Competitive Advantage Strategy for Regional Enterprises: Synergy of Resources and Knowledge

**Natal'ya R. Chekashkina**

PhD in Economics,  
Associate Professor of the Department of Marketing and Trade,  
Kuban State University,  
350040, 149, Stavropolskaya str., Krasnodar, Russian Federation;  
e-mail: market@econ.kubsu.ru

**Dmitrii A. Tkachuk**

Master's Student,  
Kuban State University,  
350040, 149, Stavropolskaya str., Krasnodar, Russian Federation;  
e-mail: chenaro@yandex.ru

### Abstract

In conditions of market turbulence and limited internal resources, partnership forms of interaction are increasingly becoming a key element of strategic management. The study revealed significant differences in approaches to partnership depending on the economic sector: in the service sector and IT industry, flexible, short-term forms of cooperation focused on solving specific tasks are preferred, while in manufacturing and education, partnerships are long-term in nature. Furthermore, an analysis of practices revealed that the main obstacles to the development of full-fledged partnership relations are a lack of trust between parties, inconsistency of work standards, and concerns regarding the reliability of partner commitments. Intangible resources – knowledge and professional competencies – act as the dominant source of synergy in partnerships. In the service sector, partners combine marketing channels and customer bases, achieving a market expansion effect with minimal investment; in the IT sector, there is an exchange of technological solutions and specialized expertise, accelerating innovation processes; in manufacturing – sharing of material infrastructure and optimization of supply chains; in education – integration of theoretical and practical knowledge for the training of competitive personnel. Empirical data show that successful partnerships are characterized not only by the presence of complementary resources, but also by a high level of mutual trust, clear coordination of activities, and strategic alignment of participants' goals.

### For citation

Chekashkina N.R., Tkachuk D.A. (2026) Partnerstvo kak strategiya konkurentno go preimushchestva regional'nykh predpriyatiy: sinerhiya resursov i znaniy [Partnership as a Competitive Advantage Strategy for Regional Enterprises: Synergy of Resources and Knowledge]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (3A), pp. 325-334. DOI: 10.34670/AR.2026.15.96.024

---

**Keywords**

Strategic partnerships, resource synergy, competitive advantage, knowledge sharing, inter-firm interaction, relationship marketing, managerial competencies, barriers to cooperation.

**References**

1. Anikin, B. A., Rudaya, I. L. (2013) *Autsorsing i partnering v biznese* [Outsourcing and Partnering in Business]. Moscow, "Infra-M" Publ., 208 p.
2. Barnes J. G. (2004) *Marketing vzaimootnoshenij: put`k povysheniyu pribylnosti* [Relationship Marketing: The Path to Profitability]. Trans. from Engl. St. Petersburg, "Piter" Publ., 384 p.
3. Barkhatova I. A. (2016) *Predprinimatelstvo v sovremennoj ekonomike: mexanizmy razvitiya i vzaimodejstviya* [Entrepreneurship in the Modern Economy: Mechanisms of Development and Interaction]. Novosibirsk, "NSUEM" Publ., 256 p.
4. Gorbashko E. A., Kornilova A. A. (2019) *Strategicheskie alyansy kak forma mezhfirennogo vzaimodejstviya* [Strategic alliances as a form of inter-firm interaction]. St. Petersburg, "SPbSU" Publ., 152 p.
5. Derzhavin A. I. (2018) *Setevye struktury v ekonomike: teoriya i praktika* [Network Structures in the Economy: Theory and Practice]. Moscow, "Yurajt" Publ., 267 p.
6. Kleiner G. B. (2019) *Strategiya predpriyatiya* [Enterprise strategy]. Moscow, "Nauka" Publ., 312 p.
7. Koch R. (2017) *Strategicheskie alyansy i partnerstva* [Strategic Alliances and Partnerships]. Trans. from Engl. Moscow, "Alpina" Publ., 236 p.
8. Myasnikova L. A. (2017) *Innovacionnyj menedzhment: teoriya i mexanizmy razvitiya* [Innovative Management: Theory and Development Mechanisms]. Moscow, "Yurajt" Publ., 278 p.
9. Porter M. E. (2016) *Konkurentnoe preimushhestvo: kak dostich vysokogo rezultata i obespechit ego ustojchivost* [Competitive Advantage: How to Achieve High Performance and Ensure Its Sustainability]. Moscow, "Alpina" Publ., 715 p.
10. Prahalad C. K., Hamel G. (2018) *Konkuriruya za budushhee: sozдание ry`nkov zavtrashnego dnya* [Competing for the Future: Creating Tomorrow's Markets]. Moscow, "Olimp-Business" Publ., 352 p.
11. Sokolova, M. V. (2021) *Upravlenie znaniyami v organizacii* [Knowledge Management in Organizations]. Moscow, "Yurajt" Publ., 189 p.
12. Trofimova, G. V. (2020) *Partnerskie otnosheniya v predprinimatel'stve: teoriya i praktika razvitiya* [Partnership Relations in Entrepreneurship: Theory and Practice of Development]. Moscow, "Infra-M" Publ., 214 p.
13. Chesbrough G. (2020) *Otkrytye innovacii: sozдание pribylnyx texnologij* [Open Innovation: Creating Profitable Technologies]. Moscow, "Alpina" Publ., 336 p.
14. Yakushev A. N. (2021) *Biznes-e kosistemy i partnerskie modeli razvitiya* [Business Ecosystems and Partnership Development Models]. Moscow, "RANEPA" Publ., 204 p.
15. Barney J. B. (2001) Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten-Year Retrospective on the Resource-Based View. *Journal of Management*, 27(6), pp. 643–650.
16. Eisenhardt K. M. (1989) Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532–550.