

Современные подходы к формированию международных альянсов

Антон В. Исаков
Профессиональная коллекторская организация
«АктивБизнесКонсалт»
Москва, Россия, blackeyextr@gmail.com

Аннотация. Статья посвящена исследованию современных подходов к формированию международных альянсов компаний в условиях цифровой трансформации и геополитической нестабильности. В работе анализируются ключевые тенденции, включая влияние цифровых технологий (искусственный интеллект, блокчейн, big data) на управление альянсами, развитие гибридных и сетевых моделей сотрудничества, а также воздействие геополитических факторов (санкции, протекционизм, смена приоритетных рынков). На основе анализа отраслевой динамики мирового рынка за период 2018–2023 гг., а также географического распределения альянсов выявлены закономерности их формирования в различных регионах, в том числе в Европе, Азии, Северной Америке. Рассмотрены кейсы успешных и неудачных альянсов компаний Renault-Nissan, Siemens-Alstom, российско-китайские проекты, позволяющие оценить ключевые факторы эффективности международного партнерства. Результаты исследования могут быть использованы компаниями при разработке стратегий международного сотрудничества, а также представляют интерес для дальнейших научных изысканий в области глобальной экономики и корпоративного управления.

Ключевые слова: международные стратегические альянсы, инновационная кооперация, геополитические риски, межкультурное взаимодействие, управление альянсами, транснациональные партнерства

Для цитирования: Исаков А.В. Современные подходы к формированию международных альянсов // Наука и искусство управления. 2025. № 4. С. 111–124. DOI: 10.28995/3033-7232-2025-4-111-124

Modern approaches to international alliances formations

Anton V. Isakov

Professional Collection Organization LLC "ActivBusinessConsult"

Moscow, Russia, blackeyextr@gmail.com

Abstract. The paper deals with the study of modern approaches to forming international company alliances in conditions of digital transformation and geopolitical instability. The work analyzes key trends including the impact of digital technologies (artificial intelligence, blockchain, big data) on alliance management, development of the hybrid and network cooperation models as well as the influence of geopolitical factors (sanctions, protectionism, changing priority markets).

Based on analysis of industry dynamics (2018–2023) and geographical distribution of alliances, patterns of their formation in different regions (Europe, Asia, North America) have been identified.

Successful and unsuccessful alliances (Renault-Nissan, Siemens-Alstom, Russian-Chinese projects) are considered as case studies, allowing assessment of key effectiveness factors for international partnerships. Research findings can be used by companies when developing strategies for international cooperation and also present interest for further scientific research in global economy and corporate governance areas.

Keywords: international strategic alliances, innovation cooperation, geopolitical risks, cross-cultural interaction, alliance management, transnational partnerships

For citation: Isakov, A.V. (2025), “Modern approaches to international alliances formations”, *Science and Art of Management*, no. 4, pp. 111–124, DOI: 10.28995/3033-7232-2025-4-111-124

Введение

В условиях современной глобальной экономики международные альянсы стали важным инструментом для достижения конкурентных преимуществ. Компании стремятся объединять усилия для совместного использования ресурсов, технологий и рынков, что позволяет им адаптироваться к быстро меняющимся условиям и эффективно конкурировать на мировом уровне. Международные союзы помогают объединить экономики разных стран, продвигают технологические новшества и предоставляют бизнесу доступ к новым перспективам. Однако формирование и руко-

водство такими союзами связано с определенными трудностями. Различия культур, юридические ограничения и расхождения целей участников способны усложнить достижение успеха. Цель данной работы – выявить актуальные методы формирования международных объединений, оценить их результативность и определить важнейшие факторы, от которых зависит успешная деятельность этих организаций.

Исследование проводилось посредством методов теоретического осмысливания и практического изучения конкретных кейсов. Особое значение придавалось исследованию актуальных подходов к созданию международных партнерских союзов и воздействию этих союзов на конкурентное положение организаций. Обработка статистической информации и разбор удачных и провальных случаев сотрудничества помогли выявить основные направления и обозначить будущие тренды в данной сфере.

Сущность и виды международных альянсов

В литературных источниках под термином «международный альянс» принято понимать такую форму стратегического сотрудничества компаний из разных стран, которая способствует достижению общих целей, обеспечению доступа к новым рынкам, совместному использованию технологий и ресурсов [Непомнящая 2021]. По данным McKinsey & Company за 2020 г., свыше 50% альянсов создаются именно ради объединения ресурсов и технологий, что позволяет снизить расходы и риски выхода на международные рынки. По мнению российского ученого, профессора Ф.Л. Шарова

...успехи, достигнутые странами в торгово-экономическом сотрудничестве, свидетельствуют, что экономики двух стран отличаются большой взаимодополняемостью и имеют огромные потенциальные возможности. Ссылка с указ стр!

Это подчеркивает важность международных альянсов как инструмента для максимизации экономического потенциала и создания взаимовыгодных условий для бизнеса.

Международные альянсы классифицируются по степени интеграции, целям и взаимодействию партнеров. Стратегическое партнерство Renault-Nissan-Mitsubishi демонстрирует высокую координацию, обеспечивая снижение издержек и повышение эффективности. Так, в 2019 г. оно позволило сэкономить 5 млрд евро через совместные разработки и производство, способствуя также

обмену опытом и повышению конкурентоспособности компаний. Другие виды альянсов включают совместные предприятия, технологические партнерства и маркетинговые соглашения, которые адаптируются в зависимости от потребностей участников и условий рынка.

Обзор классических подходов к управлению деятельностью международных альянсов (ресурсный подход, теория трансакционных издержек, сетевой подход и прочие)

В теории существуют различные подходы к стратегическому управлению деятельностью альянсов, в том числе международных. Ресурсный подход рассматривает компании как совокупности уникальных ресурсов и компетенций, определяющих их конкурентные преимущества¹. В контексте международных альянсов этот подход акцентирует внимание на возможности объединения и совместного использования уникальных активов для достижения стратегических целей [Исаева и др. 2021]. Теория трансакционных издержек раскрывает механизм принятия компаниями решений относительно выбора между организацией внутреннего производства продукции и привлечением внешних партнеров, исходя из сопоставления расходов каждого варианта. Применительно к международным союзам данная концепция акцентирует внимание на снижении затрат, возникающих при координации совместных действий и управлении ими. Ярким примером практического воплощения данной теории служит партнерство компаний Boeing и Spirit AeroSystems, позволившее существенно сократить расходы на производство и улучшить организацию поставок комплектующих. Таким образом, применение принципов теории трансакционных издержек способствует увеличению производительности и укреплению позиций предприятий на рынке.

Компании рассматриваются сетевым подходом как звенья сложной системы взаимосвязей, формирующих совместно дополнительную ценность. Применительно к международным союзам такой взгляд акцентирует важность налаживания и сохранения продуктивных отношений между участниками, благодаря чему

¹ Белошицкий Т.А. Ресурсный подход в стратегическом планировании нефтесервисных компаний: основные принципы и методы. URL: <https://na-journal.ru/6-2023-ekonomika-menedzhment/5816-resursnyi-podhod-v-strategicheskem-planirovaniyu-nefteservisnyh-kompanii-osnovnye-principy-i-metody> (дата обращения 15 мая 2025).

возникают позитивные синергические результаты [Разлетовская 2023]. Например, сотрудничество Amazon с большим числом партнеров создало всемирную систему электронной торговли. Этот пример демонстрирует способность сетевого подхода формировать долгосрочные преимущества перед конкурентами в контексте мировой интеграции.

Анализ традиционных концепций формирования международных партнерских отношений демонстрирует, что каждая теория имеет свои сильные стороны в зависимости от конкретных условий ее применения. Так, крупные корпорации вроде IBM умело сочетают ресурсную концепцию, теорию транзакционных затрат и сетевую парадигму, что помогает оптимально задействовать собственные активы наряду с внешними связями. Этот факт подкрепляет утверждение, что союз стратегических партнеров из разных государств открывает широкие возможности для реализации преимуществ международной кооперации [Сычева 2024]. Следовательно, синтез различных научных подходов способен обеспечить создание стабильных и эффективных международных союзов, способствующих укреплению конкурентоспособности предприятий в глобальной экономике.

Современные подходы к формированию альянсов в условиях цифровизации и использования инновационных технологий

Цифровизация занимает центральное место в руководстве международными партнерствами, гарантируя продуктивное сотрудничество, согласованность действий и автоматизированный обмен сведениями, управление проектами и контроль эффективности посредством облачных сервисов и информационных систем. Такой подход увеличивает открытость управлеченческих решений и помогает создавать гибкую и легко адаптируемую организационную структуру [Абдурахманов 2025]

Технологии искусственного интеллекта и анализа больших объемов данных превратились в важнейшие инструменты координации международных партнерских объединений. Эти технологии обеспечивают возможность обработки актуальной информации в режиме реального времени, предвидение изменений на рынке и повышение эффективности взаимодействия между партнерами, аналогично практике компании Google. Согласно исследованиям консалтингового агентства McKinsey, внедрение методов работы с большими данными увеличивает продуктивность управлеченческих

решений внутри альянсов на уровне от 20 до 30%, подчеркивая значимость таких подходов для бизнеса.

Исследование стратегических альянсов в современной экономической науке посвящено немалое количество работ, и наибольший вклад в изучение этого феномена внесли зарубежные авторы [Contractor, Lorange 2023]. Таким образом, использование AI и big data не только оптимизирует процессы, но и обогащает теоретическую базу, необходимую для успешного управления альянсами.

Блокчейн повышает прозрачность и безопасность международных альянсов, исключая посредников и снижая риск мошенничества. В качестве примера стоит рассмотреть платформу TradeLens (IBM и Maersk), позволяющую ускорять логистические процессы и снижать издержки. Использование технологии блокчейн также способствует укреплению доверие партнеров и улучшает взаимодействие.

Специалисты в области менеджмента отмечают, что гибридные и сетевые модели менеджмента являются современными подходами к управлению международными альянсами, объединяя традиционные структуры и инновационные экосистемы [Киричук 2023]. Гибридные модели интегрируют ресурсы и компетенции партнеров с сохранением их самостоятельности, совмещая плюсы вертикальной и горизонтальной интеграций. Сетевые модели создают гибкие и адаптируемые экосистемы взаимодействия на основе общих целей и интересов. Эти модели актуальны в условиях цифровизации и глобальной динамики, обеспечивая устойчивость и адаптивность бизнеса.

Гибридные альянсы помогают компаниям оперативно адаптироваться к переменам рынка, снижая риски и расходы. По данным Accenture (2022), такие компании растут прибыльнее конкурентов на 20%, укрепляя инновационный потенциал через обмен знаниями и технологиями. Исследование подчеркивает, что

...крупные фирмы и альянсы, пережившие экономический кризис, корректируют условия своего существования, заключая стратегические альянсы с поставщиками, клиентами, конкурентами и даже компаниями в других отраслях экономики для достижения многочисленных и самых разнообразных целей [Emami 2022, р. 639].

Успешные примеры гибридных и сетевых альянсов, такие как образовательная платформа Microsoft и LinkedIn (2021 г.) и сотрудничество Amazon с Whole Foods (2017 г.), доказывают эффективность объединения ресурсов разных отраслей для достижения стратегических целей и повышения конкурентоспособности.

Гибридные и сетевые модели обладают преимуществами, но требуют координации, доверия и высокой технологической интеграции. Исследование McKinsey показывает, что 70% компаний с экосистемными подходами повышают свою рыночную устойчивость, однако значительные управленческие усилия и ограничения ресурсов затрудняют внедрение таких моделей компаниями малого масштаба. Это подчеркивает важность стратегического планирования и управления при создании альянсов.

Влияние geopolитических факторов (санкции, протекционизм, переориентация) на новые рынки

Санкции и протекционизм существенно влияют на международные компании, ограничивая доступ к рынкам, технологиям и ресурсам. Компании вынуждены менять стратегии и создавать локальные партнерства. В частности, санкции США против Huawei привели к изменению цепочек поставок. По данным Всемирного банка, уровень протекционизма вырос на 10% за последние пять лет, усиливая необходимость адаптации бизнеса.

Геополитика, санкции и протекционизм заставляют компании переориентироваться на развивающиеся рынки – Азию, Африку и Латинскую Америку – где условия ведения бизнеса более благоприятны. Переориентация на новые рынки помогает компаниям компенсировать потери, находить возможности для роста, быстро адаптироваться через альянсы с местными игроками и эффективно преодолевать последствия геополитических изменений [Bamel 2021].

По данным табл. 1 в период с 2018 по 2023 г. наблюдались значительные изменения динамики формирования международных альянсов, обусловленная изменениями в глобальной экономике и технологическом прогрессе [Jiang 2021]. В настоящее время происходит усиление глобализации при постоянно меняющейся структуре мировой экономики. Заинтересованные в развитии своей компании и увеличении прибыли предприниматели вступают в стратегические альянсы». Отрасли экономики проявляли разную активность в формировании альянсов, исходя из собственных потребностей и проблем. Технологический сектор активно наращивал число союзов ради совместных разработок инноваций, тогда как автомобилестроение испытывало трудности, вызвавшие снижение количества альянсов. Это подчеркивает необходимость гибкости корпоративных стратегий перед лицом изменений условий рынка.

Таблица 1

**Динамика создания международных альянсов по отраслям
за период 2018–2023 гг.**

Отрасль	Прирост (2018–2023), %	Основные причины изменений
Техноло- гическая	+25	Развитие цифровизации и ИИ, необходи- мость совместных инноваций (McKinsey)
Фармацев- тическая	+15	Объединение усилий для разработки новых лекарств
Авто- мобильная	-10	Усложнение интеграции технологий, усиление конкуренции
Нефте- газовая	-12	Сокращение инвестиций в углеводороды из-за энергоперехода и ESG-регуляций
Банковский сектор	-5	Ужесточение регуляций и конкуренция с финтех-компаниями
Авиа- перевозки	-15	Влияние пандемии, рост цен на топливо и углеродные налоги

Источник: составлено автором по данным исследований McKinsey & Company, Deloitte, International Energy Agency, Boston Consulting Group, International Air Transport Association

Технологический сектор, в свою очередь, лидирует по числу международных альянсов благодаря цифровизации и искусственному интеллекту (рост +25%). Фармацевтика выросла на 15% из-за совместной разработки лекарств, тогда как автомобилестроение снизилось на 10% из-за сложности интеграции технологий и усиления конкуренции. В нефтегазовой отрасли с 2018 по 2023 г. наблюдалось снижение числа международных альянсов на 12% из-за глобального энергоперехода, давления ESG-регуляций и геополитической нестабильности, что привело к сокращению инвестиций в традиционные углеводороды. Банковский сектор показал падение на 5% из-за ужесточения регуляций (Basel III), роста киберрисков и конкуренции с финтех-компаниями. Авиаперевозки пострадали сильнее всего (-15%) из-за последствий пандемии, высоких затрат на топливо и введение углеродных налогов.

Динамика международных альянсов за 2018–2023 годы демонстрирует зависимость успеха сотрудничества от адаптации компаний к отраслевым изменениям и совместному развитию. В технологическом и фармацевтическом секторах рост альянсов

обусловлен инновациями и исследованиями, тогда как автомобилестроение, авиаперевозки и нефтегазовая отрасль испытывают трудности, требующие изменений стратегии. Это подчеркивает значимость стратегической гибкости и партнерства в условиях глобализации. В условиях глобализации многие авторы отмечают, что взаимодействие в рамках альянса становится не просто формой интеграции бизнеса, но и необходимым условием существования на рынке (В.А. Васичева, Н.И. Кабушкин).

Таблица 2

Географическое распределение альянсов
(Европа, Азия, США и др.)

Регион	Доля альянсов (2022 г.), %	Динамика и ключевые факторы
Северная Америка (США, Канада)	~35	Высокий уровень экономического развития, развитая инфраструктура, благоприятная деловая среда (PwC, 2022)
Европа	~25	Зрелость рынков, доступность ресурсов, интеграционные процессы в ЕС
Азиатско-Тихоокеанский (АТР)	~25–30	Рост за счет технологического развития, увеличения инвестиций в инновации
Африка	<10	Низкая доля из-за ограничений в экономике и инфраструктуре
Южная Америка	<5	Невысокая активность из-за экономической нестабильности и слабой интеграции в глобальные цепочки

Источник: составлено автором по данным глобального отчета PwC за 2022 г.

Таблица 2 содержит сведения о географии международных корпоративных альянсов, показывая распределение по ключевым регионам (Европа, Азия, США), динамику изменений во времени и помогая выявить перспективные зоны для формирования новых партнерских отношений. В этом контексте стоит отметить, что интеграция одной крупной глобальной организации в другую крупную глобальную организацию является общей формой внешней диверсификации [Amin, Boamah 2023]. Следовательно, изучение международных союзов демонстрирует не только современные

тренды, но и подчеркивает важность интеграционных явлений в мировой экономике.

Отчет PwC за 2022 г. показывает, что наибольшая активность формирования международных партнерских союзов приходится на Северную Америку и Европу, где сосредоточено свыше 60% всех глобальных альянсов благодаря высокому уровню экономики, хорошо развитой инфраструктуре и комфортному деловому климату. Одновременно число соглашений существенно увеличивается в странах Азии и Тихого океана вследствие технологического прогресса и притока инвестиций в инновационные проекты. Однако в Африке и Латинской Америке процент международных альянсов остается низким (менее 10%), поскольку эти регионы сталкиваются с серьезными препятствиями в экономической сфере и недостатком современной инфраструктуры.

Таблица показывает, каким образом экономические условия и культурные характеристики различных регионов влияют на формирование международных союзов. Концентрация соглашений в Северной Америке и Европе обусловлена зрелостью рынков и доступностью ресурсов. Рост альянсов в Азии подчеркивает усиление роли региона в мировой экономике. Географические факторы важны при создании альянсов и требуют дальнейшего изучения.

На практике наблюдается множество примеров как успешных, так неудачных альянсов. Так, Альянс Renault-Nissan, основанный в 1999 г., является успешным примером международного сотрудничества в автомобилестроении благодаря производственной синергии, общим технологиям и эффективному управлению. В 2018 г. его продажи достигли свыше 10,7 млн авто, сделав его мировым лидером. Однако культурные и стратегические различия участников вызывали сложности. Значимость международных союзов подчеркивает крупная сделка Boeing с китайскими авиакомпаниями на сумму \$1,6 млрд долл. – крупнейший авиационный контракт последних лет.

Предложенное в 2017 г. объединение Siemens и Alstom блокировано Еврокомиссией в 2019 г. из-за риска монополии и слабой подготовки сторон. Это подчеркивает значимость учета антимонопольных норм при создании транснациональных союзов.

Проект «Сила Сибири» демонстрирует успешное российско-китайское взаимодействие в энергетике. Построенный в 2019 г. газопровод обошелся примерно в 55 млрд долларов. Успех обусловлен экономическими интересами обеих стран, стратегической важностью и эффективным управлением. Тем не менее реализация столкнулась с техническими сложностями и потребовала высокой координации.

Стратегический альянс компаний «Лукойл» и «ConocoPhillips», взаимодействие которых продолжалось четыре года, также служит ярким примером успешного сотрудничества в энергетическом секторе.

Успех альянсов зависит от синергии партнеров, четкого планирования и эффективного управления. Причины неудач – плохая подготовка к регуляциям и культурные различия. Ключевое условие успеха – терпимость и открытость чужой культуре. Познание национально-культурных различий является неотъемлемой частью дальнейшего развития не только менеджмента, но и бизнеса в целом [Тинькова, Колосова 2022]. Эти уроки подчеркивают значимость стратегического подхода и учёта внешних факторов при формировании международных альянсов.

Заключение и выводы

Исследование включало изучение теоретической базы и актуальных методов формирования международных партнерских союзов между компаниями. Выяснилось, что создание таких альянсов играет ключевую роль в повышении конкурентных преимуществ организаций в эпоху глобальной экономики. Среди основных концепций выделили ресурсную теорию, трансакционную экономику и сетевые подходы, продемонстрировав их реализацию на практике. К ключевым факторам, определяющим развитие современных стратегий, отнесли цифровые инновации (включая внедрение технологий искусственного интеллекта и блокчайна), гибриды бизнес-моделей и воздействие международной политической обстановки.

Выводы данного исследования представляют большую практическую ценность для фирм, заинтересованных в формировании эффективных международных партнерских отношений. Понимание значимости правильного подбора партнеров, внедрения инновационных решений и учета влияния geopolитической обстановки помогает организациям выстраивать надежные и долгосрочные совместные стратегии развития.

Примеры успешных альянсов, таких как Renault-Nissan и IBM, демонстрируют возможности повышения эффективности и адаптации к изменениям рынка, что делает исследование актуальным и полезным для практиков.

Дальнейшие исследования могут изучить влияние инноваций и geopolитики на формирование альянсов, новые модели сотрудничества в цифровой экономике и предложить компании практические рекомендации для работы на быстроменяющемся мировом рынке.

Литература

- Абдурахманов 2025 – Абдурахманов Ш.О. Региональное сотрудничество и инициативы в области зеленой экономики // Устойчивый экономический рост: интеграция принципов и практик зеленой экономики: Междунар. научно-практич. конф. Ташкент, 2025. С. 294–295.
- Исаева 2021 – Исаева А.Э., Богданов С.В., Петрунин Ю.Ю. и др. Концептуальные основания формирования конкурентных преимуществ компаний в рамках рыночного и ресурсного подходов // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). 2021. № 4. С. 49–68.
- Киричук 2023 – Киричук Н.К. Глобальные альянсы: новый подход к международному сотрудничеству // Молодой ученый. 2023. № 48 (495). С. 92–94. URL: <https://moluch.ru/archive/495/108306/> (дата обращения 15 мая 2025).
- Непомнящая 2021 – Непомнящая Е.Р. Стратегические альянсы и международное инновационное сотрудничество // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 5-2. С. 190–192.
- Разлетовская 2023 – Разлетовская В.В. Обоснование необходимости международного сотрудничества в сфере развития финансовых технологий // Проблемы экономики и юридической практики. 2023. Т. 19. № 4. С. 230–238.
- Сычева 2024 – Сычева К.Г. Торговое сотрудничество России: формирование стратегического партнерства в условиях санкций // Международная торговля и торговая политика. 2024. Т. 10. № 1. С. 144–162.
- Тинькова, Колосова 2022 – Тинькова Е.В., Колосова А.И. Основные характеристики типов мировой интеграции организаций: стратегический альянс // Пространственная экономика: проблемы региональных экономических объединений: Материалы XIX Международной научной конференции, посв. 150-летию МПГУ. М., 2022. С. 79–84.
- Amin, Boamah 2023 – Amin G.R., Boamah M.I. Modeling business partnerships: A data envelopment analysis approach // European Journal of Operational Research. Vol. 305. № 1. P. 329–337.
- Bamel 2021 – Bamel N. et al. Knowledge management within a strategic alliances context: past, present and future // Journal of Knowledge Management. Vol. 25. № 7. P. 1782–1810.
- Contractor, Lorange 2023 – Contractor F.J., Lorange P. Competition vs. cooperation: a benefit/cost framework for choosing between fully-owned investments and cooperative relationships // International Strategic Management: Challenges and Opportunities, Taylor and Francis, 2023. P. 203–216.
- Emami 2022 – Emami A. et al. Examining the relationship between strategic alliances and the performance of small entrepreneurial firms in telecommunications // International Entrepreneurship and Management Journal. 2022. Vol. 18. P. 637–662.
- Jiang 2021 – Jiang X. et al. A moderated mediation model linking entrepreneurial orientation to strategic alliance performance // British Journal of Management. 2021. Vol. 32. № 4. P. 1338–1358.

References

- Abdurakhmanov, Sh.O. (2025), "Regional cooperation and initiatives in the field of green economy", *Sustainable Economic Growth: Integration of Green Economy Principles and Practices, International scientific and practical conference*, April 12, 2025, Tashkent, Uzbekistan, pp. 294–295.
- Amin, G.R. and Boamah, M.I. (2023), "Modeling business partnerships: A data envelopment analysis approach", *European Journal of Operational Research*, vol. 305, no. 1, pp. 329–337.
- Bamel, N. et al. (2021), "Knowledge management within a strategic alliances context: past, present and future", *Journal of Knowledge Management*, vol. 25, no. 7, pp. 1782–1810.
- Contractor, F.J., Lorange, P. (2023), "Competition vs. cooperation: a benefit/cost framework for choosing between fully-owned investments and cooperative relationships", *International Strategic Management: Challenges and Opportunities*, Taylor and Francis, pp. 203–216.
- Emami, A. et al. (2022), "Examining the relationship between strategic alliances and the performance of small entrepreneurial firms in telecommunications" *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 18, pp. 1–26.
- Isaeva, A.E., Bogdanov, S.V., Petrunin, Yu.Yu. et al. (2021), "Conceptual foundations for the formation of competitive advantages of companies within the framework of the market and resource approaches", *Lomonosov Public Administration Journal. Series 21*, no. 4, pp. 49–68.
- Jiang, X. et al. (2021), "A moderated mediation model linking entrepreneurial orientation to strategic alliance performance" *British Journal of Management*, vol. 32, no. 4, pp. 1338–1358.
- Kirichuk, N.K. (2023), "Global Alliances. A New Approach to International Cooperation", *Molodoi uchenyi*, no. 48 (495), pp. 92–94, available at: <https://molu.ch.ru/archive/495/108306/> (Accessed 15 May 2025).
- Nepomnyashchaya, E.R. (2021), "Strategic alliances and international innovative cooperation", *Economics and Business: Theory and Practice*, no. 5-2, pp. 190–192.
- Razletovskaia, V.V. (2023), "The need for international cooperation in the field of fintech development", *Economic Problems and Legal Practice*, vol. 19, no. 4, pp. 230–238.
- Sycheva, K.G. (2024), "Russian trade cooperation: forming a strategic partnership in the context of sanctions", *International Trade and Trade policy*, vol. 10, no. 1, pp. 144–162.
- Tinkova, E.V. and Kolosova, A.I. (2022), "Main characteristics of types of the organizations global integration: Strategic alliance", *Prostranstvennaya ekonomika: problemy regional'nykh ekonomiceskikh ob"edinenii: Materialy XIKH Mezhdunarodnoi nauchnoi konferentsii, posv. 150-letiyu MPGU [Spatial economy. Issues of regional economic associations, Proceedings of the XIX International Scientific Conference commemorating the 150th anniversary of MPSU]*, Moscow, Russia, pp. 79–84.

Информация об авторе

Антон В. Исаков, Профессиональная коллекторская организация «АктивБизнесКонсалт», Москва, Россия; 121170, Россия, Москва, ул. Поклонная, д. 3, к. 3; blackeyextr@gmail.com

Information about author

Anton V. Isakov, Professional Collection Organization LLC “ActivBusinessConsult”, Moscow, Russia; bldg. 3, bld. 3, Poklonnaya Street, Moscow, Russia, 121170; blackeyextr@gmail.com