

---

## **ИННОВАЦИОННАЯ РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬЯНСОВ: МЕЖДУНАРОДНАЯ ПРАКТИКА И СИТУАЦИЯ В РОССИИ**

**А.М. Зобов**

Российский университет дружбы народов  
ул. Миклухо-Маклая, 6, Москва, Россия, 117198

В статье рассматриваются актуальные вопросы теории и практики стратегических альянсов с позиций политики модернизации и инновационного развития России. Исследуются предпосылки и цели инновационных стратегических альянсов, основные теоретические подходы, зарубежная практика. Сформулирована концепция эволюции стратегических альянсов в России, представлены результаты исследования масштабов и тенденций стратегических альянсов в период 2004—2006 гг. и 2008—2010 гг.

**Ключевые слова:** политика модернизации, инновации, открытые инновации, стратегические альянсы, «Сколково».

В современных условиях для промышленно развитых стран, включая страны БРИКС, наиболее актуальным глобальным вызовом стал форсированный переход к новым технологическим укладам и инновационным продуктам. Для России это прежде всего выдвигание модернизации национальной экономической системы из области политических деклараций в сферу реальной экономической политики. Характерно, что это диктует и изменение политической ситуации, завершение парламентских и президентских выборов 2011—2012 гг.

Стратегические альянсы в условиях актуализации политики модернизации претерпевают в связи с этим соответствующую трансформацию как в организационном, так и в институциональном отношении. На первый план выходит инновационная роль стратегических альянсов в сравнении с традиционной консолидирующей функцией данной модели корпоративного развития.

### **Инновационная роль стратегических альянсов: исходные теоретические подходы**

Одной из наиболее заметных тенденций в формировании современной теории стратегических альянсов стало их изучение в контексте всего того направления теории управления, которое обобщенно стало называться «управление знаниями» (knowledge management).

В отличие от очевидной прагматической основы стратегических альянсов в соответствии, например, с теорией трансакционных издержек, многие зарубежные исследователи стали рассматривать в конце XX в. стратегические альянсы как важный, а иногда чуть ли не единственный инструмент инновационного развития через «диффузию» знаний — знаний, понимаемых в широком смысле слова как уникальные нематериальные активы, специфические навыки и технологии ведения бизнеса, конкретные ноу-хау, неотделимые от организационной культуры компании и ее ведущих специалистов.

Методологическим более общим подходом здесь выступает теория стратегических корневых компетенций Г. Хамела и К. Прахалада, теория научающейся ор-

ганизации (learning organization) П. Сенгэ и весь тот теоретический бум вокруг управления инновациями и управления изменениями, который прослеживается последние 10—15 лет.

Так, в своей знаменитой статье в «Harvard Business Review», опубликованной в 1990 г. и положившей начало новому этапу в концепциях стратегического управления, Г. Хамел и К. Прахалад рассматривали умение создавать и эффективно использовать стратегические альянсы как одно из основных условий «достижения победы в глобальной конкуренции» [12. Р. 79—91].

Одновременно Г. Хамел и К. Прахалад непосредственно занимались исследованием роли стратегических альянсов в инновационном развитии компаний. Более того, в определенном смысле создание их базовой теории корневых компетенций обосновывалось соответствующими исследованиями в области стратегических альянсов. В 1989 г. в своей работе совместно с Й. Дозом ими была опубликована статья о роли партнерства с конкурентами и «обучающем» эффекте таких партнерств [13. Р. 133—139]. В другом исследовании рассматривалось искусство создания дополнительной ценности через построение стратегических альянсов и партнерств [7].

Центральное место стратегические альянсы заняли в системе инструментов корпоративного развития у Р. Кантор, бессменного редактора журнала «Harvard Business Review» в 90-е гг. XX в. Описывая в своей знаковой книге «Рубежи менеджмента» данный стратегический тренд, она специально особое внимание уделяет роли стратегических альянсов как «проводников-изменений»: «Для организаций — проводников изменений их внешние связи — это гибкие активы, которые помогают открыть двери к новым возможностям. Для отношений с партнером важно не их постоянство, а новые возможности, которые они дают лидерам, укрепляя культуру, открытую для испытаний, обучения и изменений» [2. С. 41].

В это же время, в конце 90-х гг. XX в., появляются серьезные исследования, доказывающие, что формирование стратегических альянсов приносит существенную дополнительную доходность на фондовом рынке прежде всего за счет «инновационного» имиджа компаний-участников. В статье С. Даса, П. Сена и С. Сенгупты с помощью использования методологии существенных событий (event study methodology) было показано, что объявление о формировании технологических альянсов приносит большую дополнительную доходность на фондовом рынке, чем многие иные параметры компаний [5. С. 27—41].

В работе Т. Стюарта рассматривается взаимосвязь между характером стратегических технологических альянсов и эффективностью отдельных фирм по критериям инноваций и роста объема продаж [14. Р. 791—811]. Работа основана на статистическом анализе обширной выборки фирм в отрасли полупроводников. В ней был сделан вывод о том, что максимальный рост продаж демонстрировали компании — участники альянсов, в то время как компании-аутсайдеры росли медленнее.

Значительное внимание в работах по стратегическим альянсам было уделено разнообразным процессам «научения» в рамках формирования и функционирования альянса. Это направление исследований вызвало широкие дискуссии. История вопроса подробно рассмотрена в статье А. Инкпена, который проанализировал

в историческом разрезе коллизию «сотрудничество—соперничество», которая явно или неявно присутствует в «обучающих» альянсах [8. Р. 775—779].

Эта же проблема ставится и исследуется у Б. Гаррета и П. Дюссожа. В частности, они ссылаются на исследования Д. Тиса, который один из первых ввел в научный оборот фактор «научения» в стратегию совместных предприятий. В данном исследовании, которое датируется еще 1977 г., доказывалось, что в совместные предприятия (а именно с ними в тот период в основном отождествлялись стратегические альянсы) могут организовываться с целью обучения «неявного ноу-хау», т.е. таких научных и технологических методов, которые «очень сложно описать словами» [1. С. 66]. Смысл альянса в этом случае — обмен «организационным знанием», т.е. такими методами, технологиями и профессиональными секретами, которые невозможно рассматривать вне конкретной материнской организационной и культурной среды. Создание совместного предприятия тогда было практически чуть ли не единственной возможностью приобщения к такому знанию.

Современный этап научно-технического развития с его широким внедрением электронных технологий и телекоммуникаций, глобализации потребительских стандартов и предпочтений означает изменение общего стратегического «пейзажа» для компаний и фирм. Стали характерны следующие тенденции.

1. *Стремительный рост номенклатуры товаров и услуг, конкуренция предложения*, что означает возможность выбора для потребителя в очень широком диапазоне. Расширение использования Интернета делает возможным быстрый поиск требуемых товаров и услуг, сопоставление по существенным для потребителя параметрам, подбор по индивидуальным запросам.

2. *Комбинация технологий и основных производственных процессов и способов потребления*. Новые технологии и продукты, произведенные на их основе, способны к интеграции и комбинированию. Мобильная связь, например, кроме основного назначения, может обеспечивать выход в Интернет, осуществлять электронные платежи, коммуникации по электронной почте, демонстрировать видеofilмы и т.д.

3. *Усиление тенденции к унификации и стандартизации продукции и услуг*. Все шире применяются единые для всех стран стандарты на технологию, экологию, деятельность финансовых организаций, бухгалтерскую и статистическую отчетность. Стандарты распространяются на образование и культуру. При огромном внешнем разнообразии товарного предложения значительная часть производства строится на однотипных технологических платформах, единых комплектующих, стандартах и параметрах.

4. *Информационный «взрыв»* сопровождается как резким увеличением информации, так и ее быстрым устареванием. Информация стала доступна посредством коммерческого оборота различных баз данных, развития электронных коммуникаций, способных осуществлять переброску любых объемов и видов информации по всему миру, формирования систем, позволяющих из одного центра управлять расположенным в разных странах производством, создающих возможности оперативного, своевременного и эффективного решения производственных, научно-технических, коммерческих задач не хуже, чем внутри отдельных стран.

5. *Обмен информацией в реальном времени* открывает революцию в менеджменте и маркетинге, в управлении финансовыми и инвестиционными потоками, возникают новые формы реализации продукции (например, электронная торговля). Компьютеризация, системы электронных счетов и пластиковых карт, спутниковая и оптико-волоконная связь позволяют «управлять на расстоянии», практически мгновенно перемещать финансовую информацию, заключать сделки, переводить средства с одних счетов на другие независимо от расстояния и государственных границ.

6. *Повышение требований к профессионализму и компетенции* как персонала компаний, так и потребительской массы. Резко возрастает потребность в специалистах по пограничным областям, способным к конвергенции технологий и функциональных сфер бизнеса.

7. *Общий рост темпа рыночных перемен*, обновления продукции, ассортимента, стереотипов поведения потребителей, технологии бизнес-процессов. Одновременно увеличивается скорость тиражирования любых эффективных технологических и деловых решений, способность заимствования ноу-хау партнеров и конкурентов.

8. *Динамика технологических и общих рыночных перемен* осуществляется скачкообразно путем дискретных разрывов прошлого, настоящего и будущего. Конкурентная гонка становится не только постоянной, но и демонстрирует множество неожиданностей, большинство из которых предсказать сложно, а порой и невозможно.

В этих условиях конкурентоспособность компаний определяется ее способностью или генерировать инновационные решения и тем самым на определенное время становиться технологическим лидером рынка, создающим новую акваторию в «голубом океане» с уходом от прямого конкурентного столкновения, или наиболее эффективно тиражировать инновационные решения, востребованные рынком и прошедшие апробацию целевой покупательской группы, или интегрировать эти два разных типа стратегий, что, в принципе возможно для глобальных компаний.

Инновационная восприимчивость как стратегическая сверхзадача компаний, претендующих на долговременное лидерство, предполагает изменение приоритетов компаний в управлении, отношения к интеллектуальной составляющей бизнеса, организационной мобильности как условию достижения необходимой гибкости и открытости к изменениям.

В данном контексте необходимо специально выделить популярную сегодня теорию открытых инноваций, которая связана с публикациями Г. Чесборо. В 2003 г. в Гарварде опубликовано его первое исследование — «Открытые инновации. Новый путь создания и использования технологий». Основы данной концепции заключаются в пересмотре внутренних процессов управления инновациями в направлении их открытости, диффузии новых технологий на основе объединения усилий университетов, лабораторий, стартап компаний, поставщиков, потребителей, отраслевых консорциумов. Концепция открытых инноваций получила свое развитие в результате изучения опыта управления крупными международными компаниями, такими как Xerox, Intel, IBM, Lucent [9; 10].

Необходимость быть постоянно в сфере возможных инновационных прорывов требует от компаний повышенной инвестиционной активности. Одним из современных инструментов такого подхода, когда используется метод сплошного научного «траления», стала практика множественных перекрестных альянсов в разработке перспективных ноу-хау, способных привести к инновационным продуктам. Компании, идя на подобные проектные альянсы, причем, как правило, со своими конкурентами, решают следующие задачи. Во-первых, они объединяют интеллектуальные и иные ресурсы, что позволяет в целом сократить время от экспериментальных исследований до создания опытных образцов. Во-вторых, они минимизируют финансовые и репутационные риски в случае возможных неудач и коммерческой нецелесообразности вывода новинки на рынок. В-третьих, создавая стратегический альянс на стадии проектирования и производства инновационного продукта, компания — инициатор нововведения подготавливает будущую коалицию партнеров, которая будет активно поддерживать распространение при выводе на рынок. И, в-четвертых, пожалуй, наиболее глубокий смысл таких проектных инновационных альянсов в том, что они позволяют компаниям-лидерам держать в сфере своего внимания все основные возможные направления инновационных прорывов. Альянсы в этом случае выполняют важнейшую функцию расширения интеллектуального капитала компаний, знакомства с другой научной, технологической и организационной культурой. А это, как уже отмечалось ранее, трудно осуществить при простом поглощении компании — носителя знаний или при внутренних инвестициях в собственные разработки.

Таким образом, инновационная «гонка», которая стала одной из наиболее характерных тенденций современного бизнеса, существенно возросшая роль нематериальных активов компаний, способность их генерировать и распространять ноу-хау стали мощным фактором распространения стратегических альянсов. Инновационные альянсы стали эффективной организационной моделью для ускорения разработки и тиражирования рыночных нововведений, внедрения отраслевых стандартов и технических норм, реализации уникальных проектов, революционизирующих рынок, повышения общей осведомленности компаний-лидеров о перспективных направлениях научно-технического развития.

### **Особенности инновационных стратегических альянсов**

Стратегическая ориентация корпорации на инновации и их успешная коммерциализация, как известно, относится к актуальным, но рискованным стратегиям развития. При значительной неопределенности инвестиций в инновационные решения сложнопредсказуемой реакции массового покупателя на новые гаджеты, объективных сложностях производственного характера корпорациям требуется поиск конкретных форм, методов и инструментов эффективной реализации своих инновационных стратегий. Далеко не однозначен вопрос об эффективности конкретных методов, применяемых корпорациями для реализации масштабных инновационных проектов.

Одной из «классических» проблем теории стратегических альянсов является концепция жизненного цикла стратегических альянсов. В частности, известные ис-

следователи стратегических альянсов Т. Дээ и Н. Рахман выделяют следующие стадии развития альянсов [6].

1. *Стадия формирования.* Фирмы-партнеры ищут подходы друг другу и договариваются о создании альянса. Затем они заключают соглашение и образуют альянс, обмениваясь между собой разными ресурсами и знаниями. Альянс инициализируется и вступает в силу. Альянсы формируются только при некоторых условиях. Эти условия включают в себя, в частности, относительно высокий уровень коллективных возможностей, низкий уровень конфликтов между партнерами и высокий уровень взаимосвязи.

2. *Операционная стадия.* Условия альянса оказывают непосредственное влияние на события не только на стадии его формирования, но и при переходе от стадии формирования к стадии эксплуатации. На стадии эксплуатации фирмы-партнеры сотрудничают и реализуют все соглашения, заключенные в рамках альянса. На этой стадии масштаб альянса, вероятно, будет быстро расти, что несколько напоминает стадию роста в жизненном цикле организации. Возможны и иные варианты, например, преобразование или прекращение существования альянса на этой стадии.

3. *Стадия результатов.* На этой стадии результаты создания альянса материализуются и, таким образом, их можно оценить с той или иной степенью точности. На этой стадии возможны четыре основных варианта развития ситуации альянса: стабилизация, преобразование, ослабление или прекращение. Возможна и некая комбинация вариантов, например, прекращение существования альянса необязательно говорит о том, что он оказался неудачным. В некоторых ситуациях, например, при достижении ранее установленных целей создания союза преобразование и прекращение его существования могут стать наилучшим выходом. Переменные, характеризующие условия альянса, на этой стадии по-прежнему играют решающую роль. Конкретный результат создания альянса будет зависеть от условий альянса.

Многие специалисты делают вывод, что именно стратегические альянсы среди прочих методов инновационного развития имеют очевидные преимущества. Среди зарубежных специалистов традиционно к основным факторам, способствующим формированию стратегических альянсов относят снижение рисков и затрат [11. Р. 183—198].

Традиционно выделяют следующие предпосылки и мотивы формирования инновационных стратегических альянсов:

- совместное финансирование;
- уменьшение рисков, связанных с R&D, за счет эффекта масштаба.

По нашему мнению, данные основные преимущества, а точнее, мотивы инновационных стратегических альянсов не в полной мере отражают суть проблемы и, главное, не совсем верно расставляют акценты. Совместное финансирование — это не преимущество, а один из инструментов инновационных стратегических альянсов, и он, как правило, присутствует во всех видах стратегических альянсов. Специфику именно инновационных стратегических альянсов отражает постановка так называемой «проблемы безбилетника», под которой понимается ситуация, ког-

да ноу-хау, которое является инновационным самостоятельным решением конкретной компании, неизбежно становится как минимум известным после успешного выведения его на рынок не в плане конкретной технологии, а в плане свершившейся коммерциализации данного решения.

При этом патентная защита не решает полностью всей «проблемы безбилетника», так как компания-инноватор открывая рынок, демонстрирует реальные возможности инновации, ее рыночные перспективы и ограничения. Компании-последователи могут не использовать буквально апробированные решения компании-инноватора, а воспроизвести свои, тем более в технологическом плане копирование инновационного ноу-хау на определенном этапе может быть вполне вероятным, хотя и не гарантированным.

Поэтому, учитывая «проблему безбилетника», многие компании, действующие в рамках инновационных корпоративных стратегий, стремятся заключить максимальное количество «перекрестных» стратегических альянсов с потенциальными партнерами, разделяя первоначальные риски и будущие возможности инновационных продуктов. Фактически такие стратегические альянсы выступают инструментом мониторинга «рынка инноваций», позволяют контролировать инновационный процесс в целом.

При единоличном инвестировании, даже при условии успешной коммерциализации инновации, компания может фактически бесплатно предоставить «снятие сливок» конкурентам, показав возможности инноваций, познакомив потребителей, сняв первоначальные барьеры в общественном и потребительском сознании. Повторим: стратегически целесообразно подключать другие компании как можно раньше. Мотивом такого подключения может быть совместная разработка инновационных решений, в конечном счете дающая всем компаниям известные гарантии коммерческого освоения инновации и снятия возможных рисков при самостоятельном дублировании инвестиций.

Существенно, что при обособленном развитии инновационных проектов риски существуют для обоих участников конкурентного пространства: для инициатора инновации — «проблема безбилетника», для последователей проблема — «проблема контроллера», когда копирование или адаптация инноваций требует преодоления значительных инвестиционных или технологических барьеров.

Кроме административных барьеров (патенты, лицензии, авторские права и т.д.) всегда, как правило, существуют неформализованные барьеры в виде устоявшихся технологических и управленческих школ, стереотипов, стратегических подходов. Инновации — это «тонкая субстанция», требующая нестандартного подхода и специалистов со свежим взглядом на привычные бизнес-процессы. В конечном счете эти барьеры преодолимы, но всегда есть финансовые и временные риски преодоления таких барьеров. Поэтому при прочих равных условиях оптимальным решением именно для всех сторон становятся стратегические альянсы.

### **Эволюция стратегических альянсов в России**

История стратегических альянсов в нашей стране существенно отличается от мировой практики. Во-первых, данный феномен корпоративного стратегического менеджмента реально возникает существенно позже — в начале 1990-х гг., в то

время, как в странах ЕС, США, Японии и других ведущих странах масштабный рост стратегических альянсов происходил уже в 80-е гг. XX в. Во-вторых, масштабы и общая распространенность стратегических альянсов российских компаний существенно уступали общемировым тенденциям. При общей оценки Б. Гаррета и П. Дюссожа количества крупных стратегических альянсов в странах ЕС в конце 80-х гг. порядка 800 [1. С. 78], в России, по нашим оценкам, в 2004—2006 гг. насчитывалось не более 200 стратегических альянсов. Данные количественные оценки были получены в ходе исследования, проведенного в Высшей школы бизнеса МГУ им. М.В. Ломоносова в 2006 г. под руководством автора [3].

Тем не менее, несмотря на ограниченные пока масштабы, стратегические альянсы в России — это реальная бизнес-практика, прошедшая определенную эволюцию. В этом ряду необходимо выделить инновационные стратегические альянсы, имеющие особенное значение для России. В мировой практике, как уже отмечалось, рост числа стратегических альянсов, выступающих как метод инновационного развития компаний, в том числе в области совместных исследований и разработок, создания и коммерциализации инновационных продуктов, — это важный мировой тренд. Наиболее массовый характер эта модель стратегических альянсов приобрела таких секторах «новой экономики» как nanoиндустрия, телекоммуникации и т.д. [4]. Поэтому численность подобных стратегических альянсов — это один из индикаторов степени инновационного развития стран, интеграции их «новую экономику».

Анализ выявленных стратегических альянсов с участием российских компаний позволяет выявить следующие тенденции развития процессов в данной области во время глобального кризиса 2008—2010 гг. Во-первых, компании, будучи занятыми разрешением внутренних проблем, вызванных влиянием кризисных явлений, не являлись активными участниками процессов заключения стратегического сотрудничества. Во-вторых, те компании, которые все же подписывали соглашения о долгосрочном сотрудничестве, договаривались приступить к активной совместной работе и реализации установленных данными договорами программ через обозначенный промежуток времени. Кроме того, компании во время кризиса подписывали соглашения о стратегическом сотрудничестве вследствие достигнутых ранее договоренностей.

В целом же, хотя во время кризиса компании не так активно заключали соглашения, проводилась работа по поиску потенциальных партнеров и рассматривались потенциальные варианты сотрудничества, что в результате отразилось на количестве заключенных стратегических альянсов в период, начиная со второй половины 2009 г.

Российские компании, как и российская экономика в целом, сегодня преодолевают последствия кризисных явлений. «Активизация» деятельности наблюдается и в работе в области стратегических альянсов. Одним из проявлений данного процесса является расширение ранее заключенного стратегического сотрудничества. Так, компания «Газпром» в июне 2010 г. подписала новый Меморандум о взаимопонимании по стратегическому сотрудничеству с голландской компанией Gasunie вследствие расширения сфер взаимодействия партнеров, согласно которо-



му стороны намерены углублять сотрудничество в области строительства газопроводов и улучшения газотранспортной инфраструктуры, информационного обмена, обучения персонала и других сферах. Данный комплексный подход, включающий, процессы обучения и информационного обмена крайне важен как один из признаков инновационного стратегического альянса, с его ориентацией на нематериальные активы компаний.

Тенденция расширения сфер взаимодействия в посткризисный период проявляется и в развитии научно-технического сотрудничества. Начиная с третьего квартала 2009 г. был подписан ряд соглашений, отражающие намерения партнеров проводить совместные исследования и разрабатывать новый продукт. Подобный вид сотрудничества развивают между собой такие компании, как «Магнитогорский металлургический комбинат» и «Челябинский трубопрокатный завод»; «ФСК ЕЭС» и французская Alstom Grid; «Газпром» и Statoil; «РЖД» и словацкая Tatra-vagonka и др. Кроме того, развивается и сотрудничество в области развития персонала, организации совместных научно-практических семинаров, конференций и встреч специалистов. В октябре 2009 г. компании «Газпром» и GDF SUEZ подписали Соглашение о сотрудничестве в области развития персонала, которое определяет проведение программ и стажировок для сотрудников компаний, как в России, так и во Франции; а ЛУКОЙЛ и норвежская Falck Nutec договорились о создании Корпоративного учебного центра, который будет заниматься подготовкой персонала для работы на морских нефтегазовых объектах.

Кроме того, ряд компаний для проведения научных исследований, а также подготовки будущих сотрудников вступают в стратегические партнерства с высшими учебными заведениями. Так, в посткризисный период были подписаны соглашения между известной российской корпорацией РУСАЛ и Гонконгским университетом науки и технологии, Уральской горно-металлургической компанией и Томским политехническим университетом, ОАО АНК «Башнефть» и Уфимским государственным нефтяным техническим университетом. Данные виды альянсов не новы для российских компаний, однако в посткризисный период их число стало расти.

После кризиса в сфере стратегических альянсов проявляются тенденции, которые имели место в России и в докризисный период. В частности, было создано значительное число совместных предприятий, что не происходило в конце 2008 г. — первой половине 2009 г. Подобные предприятия функционируют в различных отраслях промышленности: нефтегазовом секторе, металлургической отрасли, машиностроении, транспортной отрасли, электроэнергетике. Следует также отметить, что в подавляющем большинстве случаев партнером российской компании по созданию совместного предприятия является иностранная компания.

Государство продолжает быть «флагманом» процессов формирования стратегических альянсов: многие соглашения между компаниями заключаются в рамках государственных визитов и межправительственных договоренностей. К таким крупным стратегическим альянсам относятся вступление Аэрофлота в глобальный альянс Sky Team, интеграцию АвтоВАЗа в глобальный альянс Nissan-Renault, со-

глашение о стратегическом сотрудничестве крупнейшей российской нефтяной компании «Роснефть» с Exxon Mobile. В рамках партнерства «Роснефть» и ExxonMobil кроме инвестиционного и иного масштабного сотрудничества планируют создать Арктический научно-проектный центр шельфовых разработок (ARC) для совместных исследований российских и американских специалистов.

В 2009—2010 гг. под руководством автора магистром Высшей школы бизнеса МГУ им. М.В. Ломоносова Я. Кузминовой было проведено исследование стратегических альянсов, в которых состоят 100 крупнейших компаний России. При всей ограниченности такого исследования удалось выявить ряд важных тенденций в развитии стратегических альянсов российских компаний, в том числе, различий в их деятельности в период кризиса и после него.

Так, в условиях кризиса в период с конца 2008 г. до середины 2009 г. российские компании достаточно редко заключали соглашения о стратегическом партнерстве, однако работа в этом направлении проводилась, о чем свидетельствуют созданные в 2009—2010 гг. альянсы. Согласно результатам исследования, деятельность компаний в этой области становится наиболее активной, чем в докризисный период. Сейчас основной формой стратегических альянсов, как и до кризиса, являются совместные предприятия, которые практически не создавались во время кризиса. Ряд компаний углубляют уже существующее сотрудничество или вступают в новое партнерство с целью развития научно-технического взаимодействия. Количество альянсов с подобным содержанием увеличивается, что является новой тенденцией, хотя, по нашим данным качественного перелома в области инновационных стратегических альянсов не происходит. Результаты исследования показали, что в той или иной мере к инновационным стратегическим альянсам можно было отнести не более 10% рассмотренных соглашений. Таким образом, одной из основных задач, которую необходимо решить в рамках политики модернизации, становится формирование институциональных, экономических и нормативно-правовых, побуждающих российский бизнес, в том числе средний, формировать инновационные стратегические альянсы с ведущими зарубежными и отечественными компаниями. Проект «Сколково» — это важный и масштабный шаг в направлении решения данной задачи, но его региональная кластеризация и ограниченность участников не исчерпывают всей проблемы инновационного развития России.

#### ЛИТЕРАТУРА

- [1] *Гаррет Б., Дюссож П.* Стратегические альянсы / Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2002.
- [2] *Кантер Р.* Рубежи менеджмента (книга о современной культуре управления) / Пер. с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 1999.
- [3] *Зобов А.М.* Стратегические альянсы в России: проблемы и тенденции // Вестник Московского университета. Серия «Менеджмент». — 2009. — № 1.
- [4] *Зобов А.М.* Инновационная роль продуктовых кластеров: региональный вектор стратегических альянсов (на примере развития нанотехнологий в США и ЕС // Сетевой бизнес и кластерные технологии: Сб. науч. ст. / Сост. У.В. Ломакова; Науч. ред. В.П. Третьяк, М.Ю. Шерешева. — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2011.
- [5] *Das T., Sen P.K., Sengupta S.* Impact of strategic alliances on firm valuation // *Academy of Management Journal*. — 1998. — 41 (1).

- [6] *Das T., Rahman N.* Opportunism Dynamics in Strategic Alliances. In F.J. Contractor and P. Lorange (Eds.), *Cooperative Strategies and Alliances* Elsevier Science, Oxford, 2002.
- [7] *Doz Y., Hamel G.* *The Alliance Advantage: The Art of Creation Value Through Partnering.* — Harvard Business School Press, 1998.
- [8] *Inkpen A.C.* A Note on the dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope // *Strategic Management Journal.* — 2000. — 21 (7).
- [9] *Chesbrough H.* The era of Open innovation // *Sloan Management Review.* — 2003. — № 3.
- [10] *Chesbrough H. Wim Vanhaverbeke, Joel West.* *Open Innovation: Researching a New Paradigm.* — Oxford University Press, 2006.
- [11] *Kogut B.* The stability of joint ventures: Reciprocity and competitive rivalry // *Journal of Industrial Economics.* — 2000. — Vol. 38.
- [12] *Prahalad C., Hamel G.* Core competence of the corporation // *Harvard Business Review.* — 1990. — Vol. 68. — № 3.
- [13] *Prahalad C., Hamel G., Doz Y.L.* Collaborate with your competitors and win // *Harvard Business Review.* — 1989. — Vol. 67. — N. 1.
- [14] *Stuart T.E.* Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high-technology industry // *Strategic Management Journal.* — 2000. — 21 (8).

## **INNOVATIVE ROLE OF STRATEGIC ALLIANCES: WORLD PRACTICE AND RUSSIAN SITUATION**

**A.M. Zobov**

Peoples' Friendship University of Russia  
*Miklukho-Maklaya str., 6, Moscow, Russia, 117198*

This article treats the actual issues of theory and practice of strategic alliances in context of Russian modernization policy. Researching reasons and goals innovation strategic alliances, main theoretical methods and world practice. Formulated concept of evolution strategic alliances in Russia, presents research projects of trends strategic alliances in 2004—2006, 2008—2010.

**Key words:** modernization policy, innovation, open innovation, strategic alliances, Skolkovo.