

**УДК 339.944.2**

*Бойко Анастасия Вячеславовна*

*Студент магистратуры 1 курса*

*Научный руководитель: Бургонов Олег Викторович*

*д.э.н., профессор кафедры экономики таможенного дела*

*Санкт-Петербургский имени В.Б. Бобкова филиал*

*Российской таможенной академии, Санкт-Петербург*

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ КАК СПОСОБ**

## **АКТИВИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

***Аннотация:** Статья посвящена исследованию роли стратегических альянсов в обеспечении конкурентоспособности посредством активации инновационной деятельности. Рассматриваются теоретико-методологические основы формирования и функционирования альянсов, их влияние на реализацию конкурентных преимуществ национальных фирм. Особое внимание уделено практике заключения интернациональных корпоративных партнерств, направленных на снижение рисков и укрепление позиций стран в условиях глобализации. Анализируются преимущества и возможные угрозы, возникающие при создании таких союзов, связанные с изменением геополитической обстановки.*

***Ключевые слова:** стратегические альянсы, инновации, конкурентные преимущества, знания, глобализация.*

*Anastasia Vyacheslavovna Boiko*

*1st-year Master's student*

*Scientific advisor: Oleg Viktorovich Burgonov*

*Doctor of Economics, Professor of the*

*Department of Economics of Customs Affairs*

*St. Petersburg named after V.B. Bobkov*

*branch of the Russian Customs Academy, St. Petersburg*

## STRATEGIC ALLIANCES AS A MEANS OF ACTIVATING INNOVATIVE ACTIVITY

***Abstract:** This article examines the role of strategic alliances in ensuring competitiveness through the activation of innovative activity. It examines the theoretical and methodological foundations of the formation and functioning of alliances and their impact on the realization of competitive advantages of national firms. Particular attention is paid to the practice of concluding international corporate partnerships aimed at reducing risks and strengthening the positions of countries in the context of globalization. The advantages and possible threats arising from the creation of such alliances, associated with changes in the geopolitical situation, are analyzed.*

***Keywords:** strategic alliances, innovation, competitive advantages, knowledge, globalization.*

### **Введение**

Сегодня деловая среда меняется очень быстро. Новые технологии, открытые границы рынков и возросшая конкуренция заставляют компании постоянно искать новые идеи и продукты. В этих условиях способность к непрерывным инновациям становится критическим фактором выживания и процветания компаний. Однако внутренних ресурсов и компетенций отдельно взятой фирмы часто оказывается недостаточно для самостоятельной разработки прорывных технологий, быстрого выхода на новые рынки или противостояния глобальным вызовам. Как следствие, в последние десятилетия наблюдается стремительный рост числа стратегических альянсов. Стратегические альянсы— это долгосрочные, целенаправленные соглашения о сотрудничестве между независимыми фирмами [1]. Традиционно альянсы рассматривались преимущественно, как инструмент выхода на зарубежные рынки или снижения издержек. Сегодня их роль значительно расширилась, они превратились в мощный

механизм генерации инноваций и источник устойчивых конкурентных преимуществ.

Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью системного понимания того, как именно стратегические альянсы способствуют инновационному развитию и формированию долгосрочного превосходства над конкурентами. Целью статьи является анализ концептуальных основ и практических механизмов, посредством которых стратегические альянсы активизируют инновационную деятельность и ведут к достижению устойчивых конкурентных преимуществ.

### **Материалы и методы исследования**

При выполнении работы использовались положения ресурсной теории фирмы (RBV) и знаниевой теории фирмы (KBV), рассматривающих внутренние ресурсы и знания компании как основные источники её конкурентоспособности. В работе использованы труды зарубежных и отечественных авторов в области стратегического менеджмента, теории межфирменного взаимодействия и управления инновациями.

В процессе исследования применялись общенаучные методы познания: анализ и синтез научной литературы, метод сравнительного анализа, системный подход, а также метод кейс-стади, позволивший на конкретных примерах (альянсы Renault-Nissan, планируемое партнерство «Роснефть» и ВР) показать теоретические положения работы. Информационную базу составили научные публикации, материалы периодической печати и электронные ресурсы.

### **Результаты и обсуждения**

Стратегический альянс можно определить, как относительно долгосрочное межфирменное кооперативное соглашение, направленное на объединение специфических ресурсов, навыков и компетенций партнеров для достижения общих стратегических целей, связанных с укреплением их

конкурентных позиций на рынке. [1]. Альянсы варьируются от строгих юридических форм, таких как совместные предприятия с долевым участием (equity joint ventures), до более гибких, неимущественных соглашений (non-equity alliances): лицензионные договоры, совместные НИОКР, соглашения о совместном производстве / маркетинге, франчайзинг, стратегические сети [2].

Мотивы вступления фирм в альянсы многообразны и часто взаимосвязаны. Создание стратегических альянсов является эффективным инструментом для активизации инновационной деятельности по нескольким ключевым направлениям. Во-первых, это обеспечивает доступ к новым знаниям и комплементарным технологиям, позволяя преодолеть внутренний дефицит компетенций и ускорить разработку новых продуктов или процессов. Во-вторых, подобное партнерство способствует снижению затрат и распределению рисков, особенно при совместном финансировании дорогостоящих и неопределенных проектов в сфере НИОКР. Существенным преимуществом является сокращение времени выхода на рынок (Time-to-Market), особенно при сотрудничестве с партнером, уже обладающим развитой рыночной инфраструктурой или признанием. Кроме того, объединение ресурсов позволяет достичь необходимого масштаба в исследовательской деятельности и получить синергетический эффект от комбинации различных знаний и активов. Альянсы также открывают уникальные возможности для взаимного обучения и развития новых компетенций, как это было продемонстрировано, например, в партнерстве Toyota и GM в рамках проекта NUMMI (знаковый совместный завод Toyota и General Motors (GM), работавший во Фримонте (Калифорния) с 1984 по 2010 год. Это был революционный эксперимент, ставший классическим примером стратегического альянса для взаимного обучения). Стоит отметить, что совместные усилия облегчают выход в новые продуктово-рыночные ниши,

создают комплексные технологические решения и общие решения в качестве отраслевых стандартов [1].

Стратегические альянсы служат важнейшим инструментом для реализации инновационного потенциала, поскольку выступают эффективным каналом для обмена, интеграции и создания новых знаний. С позиций знаниевой теории фирмы (Knowledge-Based View, KBV – это развитие ресурсного подхода в стратегическом менеджменте. Её ключевая идея заключается в том, что главным источником устойчивого конкурентного преимущества и основой для создания ценности фирмы являются знания, которые она создает, хранит и эффективно использует), знания рассматриваются как ключевой стратегический ресурс, а сама фирма как институт, более действенный, чем рынок, в создании и передаче сложных, неявных знаний [6].

В рамках альянсов работа со знаниями строится на двух взаимодополняющих процессах. Первый процесс – это эксплуатация знаний (Exploitation), то есть использование и совершенствование уже существующих компетенций партнеров. Такой подход характерен для сотрудничества, нацеленного на улучшение текущих продуктов, оптимизацию процессов или совместный маркетинг существующих технологий, что находит воплощение, например, в совместном производстве или лицензионных соглашениях. Второй процесс – исследование знаний (Exploration) – связан с поиском и развитием принципиально новых знаний и возможностей, составляя основу радикальных инноваций. Этот процесс, часто требующий глубокой интеграции, обычно реализуется через совместные предприятия в сфере НИОКР или стратегические технологические партнерства, как например, в фармацевтических альянсах по разработке новых препаратов [1].

Важным преимуществом альянсов является их способность облегчать передачу даже сложных, неявных и специфичных знаний,

которые трудно формализовать и передать через рыночные сделки [2]. Практическая передача таких знаний обеспечивается за счет таких механизмов, как ротация персонала, работа совместных рабочих групп и проектных команд, взаимные стажировки, а также обмен лучшими практиками между партнерами.

Участие в успешном инновационно-ориентированном альянсе само по себе не гарантирует долгосрочного преимущества. Ключевой вопрос заключается в том, как знания и инновации, полученные в альянсе, трансформируются в устойчивое конкурентное преимущество (УКП) фирмы. Ресурсная теория фирмы (RBV – одна из ключевых парадигм в стратегическом менеджменте, которая объясняет устойчивые конкурентные преимущества компании через призму её внутренних ресурсов и способностей) определяет УКП как преимущество, которое сохраняется длительное время и защищено от копирования конкурентами [3]. Оно основано на владении ресурсами и способностями, которые являются ценными, редкими, трудно имитируемыми и не имеющими стратегических эквивалентов-заменителей.

Стратегические альянсы играют ключевую роль в формировании именно такого рода ресурсов. Прежде всего, в процессе совместной работы партнеры инвестируют в создание специфических активов – уникальных технологий, процедур или репутации, ценность которых максимальна именно в рамках данного партнерства и резко снижается за его пределами. Подобные активы практически невозможно имитировать сторонним фирмам, что создает существенный барьер для копирования. Помимо этого, альянсы выступают в роли своеобразной школы для развития динамических способностей компании, то есть умения интегрировать, выстраивать и реконфигурировать внутренние и внешние компетенции в ответ на изменения среды. Опыт управления партнерством, ведение кросс-культурных коммуникаций и способность к организационному обучению

постепенно превращаются в ключевые внутренние компетенции фирмы. Важным аспектом является также формирование так называемой причинной неоднозначности. Успех компании, активно участвующей в сети альянсов, часто определяется сложной, неочевидной комбинацией накопленных связей, взаимного доверия, неформальных отношений и совместного опыта. Для конкурентов становится крайне затруднительным воспроизвести или просто понять источник этого преимущества, что и обеспечивает его устойчивость [6].

Позиция фирмы в сети стратегических альянсов преобразуется в самостоятельный ценный ресурс, известный как сетевые ресурсы (Network Resources). Такое положение открывает доступ к уникальной информации, возможностям, репутационному капиталу и влиянию, которые остаются недоступными для компаний, находящихся вне этой сети. Именно поэтому альянс выступает как основа долгосрочного превосходства.

Реализация потенциала альянсов сопряжена с серьезными трудностями. Первая это ключевой риск, заключается в утечке стратегических знаний. Партнер может превратиться в «конкурента-ученика», присвоив критические технологии или компетенции. Вторую сложность представляют конфликты интересов и корпоративных культур, что часто ведет к неэффективности совместной работы. Третьей проблемой является недобросовестное поведение партнера. Одна из сторон стремится получить выгоду, минимизируя свой вклад. Также существует риск потери автономии и формирования чрезмерной зависимости. Это может снизить внутреннюю инновационную активность компании.[4]

Для преодоления этих трудностей необходимы эффективные практики управления. Выбор партнера является одной из них. Этот процесс должен включать оценку финансовых и технологических активов, стратегической совместимости, репутации и корпоративной культуры. Успех альянса невозможен без четкой стратегической цели и хорошо

продуманного дизайна сотрудничества. Долгосрочное партнерство строится на доверии, открытых коммуникациях и справедливого распределения выгод. Эффективность достигается за счет создания специальных механизмов координации и обучения. Фундаментальным условием успеха является развитие внутренней абсорбционной способности (Absorptive Capacity) фирмы, иными словами, способностью компании узнавать новую ценную информацию извне, усваивать её и использовать для получения прибыли.

Рассмотрим кейс-пример стратегических альянсов. Ярким примером удавшегося стратегического альянса с созданием совместного предприятия и обменом акциями между учредителями следует признать альянс компаний Renault и Nissan, заключенный в 1999 году. Основной целью была интеграция знаний. Создание совместного предприятия позволило партнерам ускорить внедрение совместных проектов. Renault привнесла европейский опыт маркетинга и финансового управления. А Nissan - передовые инженерные разработки и системы контроля качества [12].

Интересным для исследования примером национальной практики можно считать неосуществленный стратегический альянс российской государственной нефтегазовой компании ОАО «НК «Роснефть» и четвертой по размеру мировой нефтегазовой компанией British Petroleum Plc. Компании намеревались осуществить совместный проект по освоению трех крупнейших шельфовых месторождений Карского моря, лицензией на которые обладает Роснефть. В свою очередь, BP готова была предоставить свой значительный опыт по работе на шельфовых полях [11].

### **Заключение**

Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что успешное участие в альянсах ведет к формированию динамических способностей, накоплению сетевых ресурсов и факторов, которые крайне сложно или невозможно воспроизвести конкурентам. Создание и эффективное

управление стратегическими альянсами становится ключевой компетенцией для фирм, стремящихся к построению долгосрочного и устойчивого превосходства на глобальном рынке. Практическая значимость исследования заключается в том, что его результаты могут быть использованы менеджментом компаний при принятии решений о вступлении в стратегические альянсы, выборе партнеров и построении системы управления межфирменным взаимодействием.

### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. P. Rajan Varadarajan, Margaret H. Cunningham Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science* 1995. С.283-295.

2. Culpan R. The Role of Strategic Alliances in Gaining Sustainable Competitive Advantage for Firms. *Management Revue*, 2008. С. 95-108.

3. Шибаев М.А., Забудьков В.А. Международные стратегические альянсы как феномен глобальной экономики // *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований*. 2015. С. 250-251.

4. Дженстер, Пер. Анализ сильных и слабых сторон компании. Определение стратегических возможностей / Пер Дженстер, Дэвид Хасси; – М.: Вильямс, 2016. С. 364.

5. Aleksander Strašek: Open Innovation and Business Performance Improvement in Strategic Business Alliances Management, Vol. 25, 2020, No.1, С. 133-144

6. Yves L. Doz, Gary Hamel: Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering, Harvard Business Press, 1998. С.316

7. Конкурентная стратегия по Майклу Портеру: как анализировать отрасли и конкурентов [Электронный ресурс]: URL: <https://blog.click.ru/growthhacking/konkurentnaya-strategiya-po-majklu-porteru> (дата обращения: 21.01.2026)

8. Chesbrough H. W. Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. – Harvard Business Press, 2003. С. 333

9. Концепция закрытых и открытых инноваций [Электронный ресурс]: URL: <https://books.econ.msu.ru/Economics-of-innovation/sect01/chap02/2.3/> (дата обращения: 21.01.2026)

10. Стратегические альянсы в международном бизнесе [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.bestreferat.ru/referat-279773> (дата обращения: 21.01.2026)

11. Формирование и эволюция альянса Sony Ericsson [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.essaysauce.com/business-essays/the-formation-and-evolution-of-sony-ericsson-alliance/> (дата обращения: 21.01.2026)

12. Буркатовский А., Кузнецов В. «Обмен акциями»: варианты интерпретации [Электронный ресурс] // Акционерный вестник. 2011. №9. - URL: <https://www.cfin.ru/management/strategy/holdings/cross-holding.shtml> (дата обращения: 21.01.2026)