

УДК 334.722(045)

# УЧАСТИЕ В СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬЯНСАХ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Паламаренко Евгений Викторович,**  
аспирант  
Департамента мировой экономики и мировых финансов,  
Финансовый университет,  
Москва, Россия  
palamarenko.2012@mail.ru

**Аннотация.** Формирование стратегических альянсов малых и средних предприятий является особой стороной создания международной межфирменной кооперации. Склонность крупных компаний к более эффективному поиску внешних рынков может сочетаться с деятельностью малых и средних предприятий на международном уровне, способной выступить драйвером развития последних. Определенные преимущества и недостатки малых и средних предприятий в деле поиска вариантов международного взаимодействия в рамках стратегического альянса заслуживают изучения и применения в международном бизнесе. Малые и средние предприятия за счет широкой распространенности и большей административной гибкости представляют собой перспективное направление для экономик в вопросе глобальной интеграции национальных производств. Стратегические альянсы как среди крупных компаний, так и среди малых и средних предприятий являются значимым звеном для трансфера технологий и инновационной деятельности национальных компаний. В статье формулируется проблематика создания и участия в стратегических альянсах малых и средних предприятий. Ставится цель проанализировать тенденции, характеризующие формирование стратегических альянсов малых и средних предприятий России и стран Ближнего Востока как инновационную форму кооперации российского бизнеса на зарубежных рынках, способствующую встраиванию российских компаний в глобальные производственные отношения. Приводятся примеры оппортунистического поведения участников альянсов, выделяются риски заключения и участия в стратегических альянсах.

**Ключевые слова:** малые и средние предприятия; стратегический альянс; инновации; оппортунистическое поведение; Ближний Восток; международный бизнес

## PARTICIPATION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN STRATEGIC ALLIANCES

**Palamarenko Evgenii Viktorovich,**  
postgraduate student,  
Department of World Economy and World Finance,  
Financial University,  
Moscow, Russia  
palamarenko.2012@mail.ru

**Abstract.** Formation of strategic alliances of small and medium-sized enterprises is a special aspect of the creation of international inter-firm cooperation. The tendency of large companies to search for foreign markets more effectively can be combined with the activities of small and medium-sized enterprises at the

*international level, which can act as a driver for the development of the latter. Certain advantages and disadvantages of small and medium-sized enterprises in the search for options for international cooperation within the framework of a strategic alliance deserve to be studied and applied in international business. Small and medium-sized enterprises, due to their wide spread and greater administrative flexibility, represent a promising direction for economies in the global integration of national industries. Strategic alliances, both among large companies and among small and medium-sized enterprises, are an important link for technology transfer and innovation activities of national companies. The article deals with the problems of creation and participation in strategic alliances of small and medium-sized enterprises. The aim of the author was analysis of the trends that characterize the formation of strategic alliances of small and medium-sized enterprises of Russia and the Middle East as an innovative form of cooperation of Russian business in foreign markets, contributing to the integration of Russian companies in global production relations. The author gives examples of opportunistic behaviour of alliance members and identifies the risks of concluding and participating in strategic alliances.*

**Keywords:** *small and medium enterprises; strategic alliance; innovations; opportunistic behaviour; the Middle East; international business*

Как правило, в межфирменные стратегические альянсы вступают представители транснациональных компаний и другие крупные акторы международных экономических отношений. Формирование стратегических альянсов (СА) малыми и средними предприятиями (МСП) является скорее исключением, чем правилом. Одной из важных задач будущих десятилетий, которая должна содействовать интеграции национального бизнеса в мировой рынок, видится деятельность, призванная осуществить наработки ради включения на равных условиях малых и средних компаний в международные межфирменные альянсы. В данной статье видится необходимым обратить внимание на роль МСП в деле формирования СА в странах с развивающейся экономикой, а также представить общее понимание влияния оппортунистического поведения на процесс формирования и деятельности СА.

Крупные компании могут с явным экономическим интересом вступать в альянсы с малыми фирмами, так как это выгодно в первую очередь им самим. Крупная фирма может с большим стремлением идти к заключению альянса, чтобы приобрести малую фирму и стать больше, одновременно упразднив конкурента. Существуют исследования, доказывающие, что малые фирмы могут обладать более инновационными технологическими знаниями, в то время как крупные компании являются лучшими по внедрению инноваций, а значит, поглощение фирмы посредством альянса может восполнить недостаток

НИОКР у крупных компаний [1, с. 3]. Кроме того, СА в сфере nanoиндустрии имеют значительный потенциал развития не только МСП, но и национальной экономики в целом. Nanoиндустрия способна обеспечить мобилизацию существенных финансовых, материально-технических и интеллектуальных ресурсов, столь необходимых для развития МСП [2, с. 31].

Но в то же время малая фирма может вырасти до достаточного размера, чтобы конкурировать с более крупной фирмой и, возможно, требовать пересмотра условий альянса, если они были ранее сформированы с некоторым преимуществом для крупной фирмы. МСП по своей природе и организационным возможностям более уязвимы, что говорит о необходимости тщательного анализа всех сторон сотрудничества при вступлении в альянс с компаниями крупного бизнеса. Противостояние возможному слиянию или поглощению может выражаться в борьбе за суверенитет фирмы и ее место на рынке.

СА МСП с крупными компаниями получают распространение в первую очередь из-за отсутствия у МСП финансовых и управленческих возможностей для развития бизнеса и конкуренции с глобальными игроками отрасли. Подобные союзы позволяют привлечь крупные финансовые и нефинансовые ресурсы для развития МСП [3, с. 227]. Вхождение МСП в альянс с крупными компаниями несет долгосрочные выгоды. Финансовые и нефинансовые возможности крупных компаний несравнимы с МСП, даже если последние обладают некоторым набором инновационных

знаний и большей административной и правовой гибкостью.

Конкурентные выгоды таких альянсов несомненны из-за привлечения в альянс МСП и крупных компаний материальных ресурсов, таких как рабочая сила, оборудование, финансовые активы и производственные мощности. Нематериальные ресурсы, хотя и трудно поддающиеся измерению, несут МСП новые знания, возможность организационного обучения, рыночный имидж и инновационные преобразования.

Стратегическое сотрудничество МСП с целью обмена знаниями и накопленным опытом ведения бизнеса или производства товаров и услуг имеет существенное значение в механизме принятия решения о заключении СА [4, с. 92–93]. Стремление к постоянному внедрению инноваций, особенно у недавно появившихся фирм, является условием их выживания. Конкурировать с уже существующими «старожилами» отрасли не всегда легко, и выходом может представляться исключительно инновационная направленность фирмы ради обеспечения жизненно необходимых конкурентных преимуществ. Отсутствие инновационных разработок на начальном этапе работы фирмы может компенсироваться стратегическим партнерством с более сильным игроком.

Формирование альянсов с целью обмена накопленным опытом и приобретения знаний партнерской компании – распространенная форма стратегических союзов. МСП могут сотрудничать в деле обмена информацией о конъюнктуре рынка, клиентской базе, потенциальных маркетинговых и производственных формах. Заключение альянса с иностранной компанией позволяет заручиться поддержкой партнерской фирмы в разрешении правовой стороны деятельности в новой юрисдикции. Правовое положение бизнеса в новом для него государстве несет существенные финансовые риски от вероятных санкций из-за незнания правового поля осваиваемой юрисдикции. Альянс с давно присутствующей в стране компанией ради распределения рисков, связанных с приходом бизнеса, может являться крайне полезным, хотя и влечет за собой определенную организационную зависимость.

Взаимная выгода очевидна тогда, когда иностранные компании получают расположение национальных компаний, а местный бизнес повышает свой имидж за счет стратегического

сотрудничества с хорошо зарекомендовавшим себя за рубежом партнером. Таким образом происходит взаимный обмен не только знаниями и опытом, но и имиджем и репутацией, которые могут авансировать новому игроку значительные конкурентные преимущества.

Как правило, в качестве одной из целей создания альянса рассматривается обмен знаниями, накопленными компаниями ранее. Но редко ставится вопрос о создании в альянсе новых знаний на основе абсорбции потенциала компаний и их инновационных возможностей [5, с. 48]. Именно генерация новых знаний, создание инновационных идей и их внедрение на основе привнесенных ранее в альянс инноваций позволяет говорить о выполнении альянсами своих функций. Можно полагать, что наивысшей целью альянса будет создание инноваций и модернизация производства на том уровне, который не закладывался при формировании альянса. Перевыполнение заданных ранее показателей по определению эффективности и открытие новых сторон взаимодействия свидетельствуют об успешности альянса.

Эффект от обучения малых фирм максимизируется, когда они объединяются с умеренно технологически отдаленными от себя конкурентами или партнерами [6, с. 159]. Это означает, что объединение с равноценным себе партнером, тоже входящим в группу МСП, может не быть столь эффективно, как когда участник альянса значительно больше по своей организационной структуре и существенно отличается технологической обеспеченностью.

Первоначальные цели, с которых начинается объединение МСП в СА, могут быть минимально разработаны. Развитие стратегии альянса и его концепции должно оставаться прерогативой жизненного цикла альянса. Будет передержкой считать, что на стадии подписания соглашения от МСП требуется исчерпывающее понимание граней соприкосновения участников альянса. МСП могут вырасти до больших по своей структуре компаний, которые покинут группу МСП и сами станут оказывать поддержку и пользоваться разработками МСП. Важным является понимание того, что функциональная часть будущего альянса разрабатывается не на стадии подписания соглашений, а в процессе совместной работы соработничества, когда становятся в большей мере известны возможности сторон.

Совместные предприятия, основанные на правах участия в акционерном капитале, более эффективны для передачи знаний, чем типы альянсов, основанные на контрактных отношениях [7, с. 92]. Альянсы с участием МСП не являются исключением. Эти выводы подтверждаются исследованиями о географическом разнообразии альянсов на основе участия в капитале, которые могут значительно повысить технологическую производительность, предоставляя доступ к широкому кругу фирм и их сетям, которые встроены в местные системы инноваций, каждая из которых имеет свои знания, основы, подходы и традиции к развитию знаний. Изучая новые источники опыта в разных регионах мира, фирмы увеличивают широту знаний, доступных для рекомбинации и перекрестного инновационного обогащения, тем самым повышая эффективность своих портфелей. Но в то же время разнообразный набор партнеров во многих странах, вероятно, увеличит трудности и затраты на поглощение и рекомбинацию разнообразных элементов опыта фирм [8, с. 31].

МСП во многом также призваны к формированию глобальных цепочек добавленной стоимости, в чем так нуждаются национальные экономики. Стремление компаний стать международными и действовать на глобальном уровне прослеживается в деле заключения СА: «Те российские компании, которые своей целью ставят лидерство среди глобальных компаний, активно вступают в альянсы, как международные, так и национальные» [9, с. 52]. Формирование сети альянсов в рамках национальных государств предваряет успешное функционирование международных альянсов. Отсутствие опыта сотрудничества с другими участниками отрасли может негативно отражаться в более сложных альянсах, которыми являются альянсы с международным участием. С другой стороны, ради быстрого доступа к новейшим знаниям и технологиям фирмы могут искать партнеров за рубежом, невзирая на отсутствие опыта в рамках юрисдикции базирования материнской компании.

МСП, формируя СА, также могут руководствоваться целями реструктуризации своих операций на международном уровне посредством аутсорсинга и офшорной деятельности. Для МСП не должно быть чуждым стремление «оптимизировать производственные процессы посредством

размещения этапов изготовления товаров в разных местах» [10, с. 37], что может начинаться с формирования международных СА.

Интернационализация МСП может стать темой более обширного исследования. Например, изучение того, как налаживать международный бизнес с незнакомыми иностранными рынками, осуществлять фокусировку на нескольких или одной отрасли, определять методику внедрения инновационных изменений, выявлять основные конкурентные преимущества и ключевые источники внешней помощи [11, с. 675].

Благодаря своей широкой распространенности МСП способны предоставить новые возможности для экономики в деле ее вовлечения в международные экономические процессы. МСП более гибки и подвижны в выходе на международные рынки. Они могут лучше приспособливаться к особенностям юрисдикции и условиям СА. В то же время иностранные юрисдикции готовы оказывать большее благоприятствование крупным компаниям в силу их экономической мощи, что делает МСП менее влиятельными при поиске рынка.

Известно, что первые СА были в основном ориентированы на доступ к природным ресурсам, но сейчас заключение альянсов предполагает передачу знаний, формирование инновационности и гибкости производств. Данные ресурсы могут быть разработаны на основе опыта, личных отношений руководителей и стратегического взаимодействия национальных и зарубежных МСП. Формирование альянсов как процесс взаимодействия руководств компаний не как менеджеров, а как людей разных культур и традиций может вызывать интерес у будущих исследователей.

На основании изложенного в настоящее время наиболее актуальным представляется изучение СА МСП с различными приоритетами: производственный сектор, сфера услуг и т.д. [12, с. 66], что предоставляет правительствам и бизнесам возможность создания площадки для более эффективного формирования кластерной политики и взаимодействия в узких сегментах экономики.

### **Оппортунистическое поведение и риски заключения стратегических альянсов**

Формирование СА несет ряд рисков, которые должны просчитываться менеджерами и экономистами компаний. Правовое регулирование

деятельности СА опирается прежде всего на степень самостоятельности и уровень полномочий альянса по отношению к фирмам, выступившим его учредителями.

Оппортунистическое поведение выражается в реляционном риске [13, с. 516], который присутствует начиная с первых дней работы альянса. Невыполнение взятых на себя обязательств сторонами альянса может быть угрозой утраты ценной для компании информации, невыполнения начатых проектов, экономических потерь от инвестированных в развитие альянса средств. Транзакционные издержки присутствуют, но их подсчет сложен и не всегда точен. Говорить о возмещении потерь от оппортунистического поведения сторон альянса сложно уже потому, что подсчитать реальный ущерб с учетом всех скрытых и трудно исчисляемых факторов не представляется возможным.

С другой стороны, создание альянса, как правило, сопровождается разработкой подробной концепции деятельности союза с детальной фиксацией многих аспектов в подписываемых соглашениях. Альянс может быть выражен в форме работы контрагентов, что является редкой формой сотрудничества. Основным отличием классических торговых отношений от альянса в форме взаимодействия контрагентов можно считать ограниченность поставляемой продукции, выполняемых услуг, когда приобретение тех или иных благ возможно только у одного или нескольких контрагентов, а заключение соглашения требует наличия дополнительных условий, например политических.

Культурное разнообразие участников альянса может отрицательно сказываться как на этапе поиска сторон возможного взаимодействия и заключения соглашения, так и в процессе операционной работы альянса. Например, японские и южнокорейские компании никогда не прибегают к заключению сделок слияния и поглощения с компаниями из неродственных себе культурных традиций. Вместо этого в Японии и Южной Корее международные СА становятся ключевым звеном между фирмами в их участии в международном бизнесе [14, с. 12]. Межрегиональные религиозные и этнические сходства часто облегчают заключение межгосударственных альянсов, но компании отрицательно интерпретируют создание альянсов, которые могут быть обусловлены

внутригрупповым фаворитизмом [15, с. 142]. Подобная практика возможна также и с компаниями ближневосточных стран ввиду удаленности российской и арабской культурных традиций, что может иметь не всегда положительное влияние на совместный бизнес.

Контроль удаленных от материнских компаний альянсов, формирование команд и измерение их эффективности требуют наивысшего экспертного взаимодействия. Структура альянса и однозначное распределение полномочий является одной из основных составляющих межфирменного альянса. Долгосрочное сотрудничество в форме СА требует принятия фирмой на себя обязательств, выполнять которые будет необходимо спустя годы после создания альянса. Изменение как экономической, так и политической конъюнктуры среды альянса может повлечь незапланированные риски, связанные с увеличением расходов на обслуживание обязательств альянса. При формировании альянса в расчет экономической эффективности необходимо закладывать не только финансовые показатели. Неэкономические категории, такие как политическая стабильность или имидж компании, могут играть значительную роль в процессе развития деятельности альянса.

Переход компаний к работе в составе СА увеличивает у них страх оппортунистического поведения, который может отражаться на стремлении компаний к захвату большего контроля над межорганизационной рентой. Подобные тенденции могут оказывать влияние на общую устойчивость альянса и понижать доверие партнеров, а также привести к одностороннему отказу от соглашений в соответствии с оценкой появившегося риска [16, с. 1763]. Производительное использование ренты играет заметную роль в измерении эффективности компании. В этой связи введение механизмов использования полученной ренты со стороны государства может являться успешным механизмом поддержки процветающих компаний [17, с. 98].

Стабильность альянсов играет важную роль в получении экономических результатов. Компаниям нужны партнерские отношения с согласованными целями и задачами, которые будут получать отражение в виде достижения экономически оправданных долгосрочных результатов. Опасность возникновения оппортунистических тенденций вероятна в конце действия соглашения,

поскольку партнеры могут чувствовать ослабление своей ответственности [18, с. 392], особенно когда последующее сотрудничество в рамках альянса продлено не будет. Приближающееся выполнение обязательств по альянсу склонно снижать эффективность его экономических показателей. Фирмы вряд ли будут заинтересованы поддерживать отношения в рамках альянса, если первостепенные цели альянса достигнуты и ожидается скорое его завершение. В связи с этим компаниям необходимо понимать, что выход из альянса может быть болезненным для них из-за мгновенной утраты доступа к всевозможным формам экономического и интеллектуального капитала альянса.

Прекращение альянса может нести ряд вызовов для компаний. Невозможность ведения оперативной деятельности за пределами СА угрожает стабильности фирмы. Идеальным считается выход из альянса, когда компания находит альтернативные пути достижения своих целей [19, с. 6], для чего требуется постоянная работа над подготовкой к возможному кризисному развитию партнерства или изначальное планирование альянса с учетом минимальных издержек при его прекращении. Выход из альянса часто бывает сопряжен со значительными расходами. Фирмы могут привыкать к работе в формате альянса, так что последующее восстановление самостоятельной операционной деятельности может нести снижение эффективности компании, значительные экономические потери, которые способны пошатнуть положение компании на рынке и среди конкурентов.

Часто результатом работы в альянсе становятся новые разработки, выраженные в патентах. Одной из важных задач на этапе существования альянса и тем более после его завершения видится согласованное использование патентов, что может быть источником возникновения претензий от бывших партнеров. Справедливое разделение интеллектуальной собственности [20, с. 15] является такой же важной составляющей во время ликвидации альянса, как и раздел созданных материальных активов.

Интересными представляются выводы о том, что большая часть инноваций создается через два-три года после объявления о создании альянса [21, с. 5]. Фирмы, вступившие в СА и не сумевшие исполнить взятые обязательства, создают

себе отрицательную репутацию, которая станет учитываться в будущем. Добросовестный подход к исполнению обязательств и контроль всех аспектов деятельности альянса на всех этапах его существования должен быть прерогативой компаний. Прекращение альянса может нанести значительно больший ущерб, чем его формирование и расходы на операционную деятельность.

Обмен знаниями и опытом внутри альянса несет преимущества его участникам, но в то же время раскрытие даже малой доли накопленной информации может представлять риски для сторон. В первую очередь риски очевидны в конкурентных альянсах, когда степень усвоения знаний о партнере наивысшая. В конкурентных альянсах риск утечки знаний превращается в данность, с которой приходится мириться, а значит, доверие партнеров находится не на самом высоком уровне, чего нельзя сказать о неконкурентных альянсах, где все стороны заинтересованы в процветании партнеров, что говорит о наиболее благоприятных условиях для обмена знаниями фирмы [22, с. 812].

Участие в СА, в которых состоят конкурирующие организации, порождает многочисленные формы оппортунистического поведения. Стороны могут вступать в острую соревновательную борьбу, чтобы завладеть наиболее стоимостными атрибутами совместно создаваемых знаний и технологий. Слабые участники подобных союзов, опасаясь этого, могут изначальное не проявлять должной активности в совместном создании экономических благ. Асимметрия рыночной власти способна порождать стремление у сторон альянса раньше заполучить право на использование интеллектуальных или иных продуктов альянса [23, с. 73] и может порождать пассивность и асимметрию в измерении вклада сторон в альянс.

СА, который не предан гласности, порождает дополнительные риски для компаний. Участники альянса могут играть на опережение. Заключив альянс и получив необходимую информацию, стороны альянса могут проявлять чрезвычайный оппортунизм, отказываться от развития альянса и несения обязательств по его обслуживанию. Именно с этим связаны рекомендации о тщательном выборе партнеров, анализе серьезности и долгосрочности их намерений, всестороннем обследовании их имиджа в вопросе исполнения обязательств не только по отношению к клиентам, но и контрагентам.

В то же время нельзя не отметить, что обмен знаниями между фирмами, состоящими в конкурентном альянсе, в каком-то смысле легитимирует получаемые знания партнера. Применение работок партнера, когда ранее официально были достигнуты соглашения о сотрудничестве, облегчает их внедрение для улучшения конкурентных позиций. Можно предположить, что перетекание знаний внутри альянса менее болезненно отражается на экономическом состоянии и имидже фирмы. Знания, обычно передаваемые в пользование членам альянса, не всегда можно считать наиболее инновационными и релевантными для внедрения на практике. Как правило, доступный для сторон опыт в рамках альянса оказывается уже экономически измерен, экономически опробован, что не может свидетельствовать о решающих преимуществах, получаемых от знаний, передаваемых в совместное пользование компаниями альянса.

Одной из малоисследованных сторон деятельности альянсов видится утечка знаний оттого, что фирмы склонны формировать многочисленные союзы. Особенно это проявляется, когда деятельность компании не ограничена никакими соглашениями в рамках только одного альянса. Следствием чего становится сеть (созвездие) альянсов [24, с. 35]. Риск такого формата развития сотрудничества сложно контролировать, поскольку требование от партнеров по альянсу не вступать в другие союзы может трактоваться как явное ограничение свободы фирмы. Но среди крупных союзов такие ограничения могут устанавливаться с целью минимизации рисков перехода информации за пределы альянса.

Немаловажными в анализе факторов, способных пошатнуть экономическое положение сторон альянса, являются вопросы, связанные с такими сторонами окружающей среды альянса, как влияние на него правительственной и экономической политики принимающей страны. Предполагается, что правительства должны играть положительную роль в надзоре за деятельностью альянсов, чтобы контролировать количество альянсов действующих компаний. Для фирм, вступивших в международные альянсы, правительство должно предлагать поддержку с точки зрения капитала и ресурсов [25, с. 253].

Политическая стабильность и экономическое благоприятствование могут выступать одним из

наиболее существенных условий организационного присутствия в принимающей стране. Часть рисков в деле формирования СА государство должно взять на себя. Бизнес должен получать поддержку от государства и точно улавливать сигналы, свидетельствующие, что государство готово вкладывать деньги в создание необходимой для экономики современной бизнес-среды. Государство обязано обеспечить необходимые институциональные условия функционирования СА. Предоставление институциональных инструментов решения финансовых, экономических, правовых задач налаживания международного межфирменного сотрудничества на высоком международном уровне со стороны всех ветвей власти в силах обеспечить должные институциональные условия, являющиеся ключевым звеном в деле проникновения инвестиций для российских компаний.

Развивающиеся рынки стран Ближнего Востока способны стать площадкой для развития российских и ближневосточных бизнесов. Положительная экономическая конъюнктура и отсутствие политических разногласий со странами региона может способствовать интеграции российских частных компаний для выхода на международный рынок. Пример ОАЭ в вопросе проведенной диверсификации производств и перехода экономики от сырьевой модели к развитию рынков для российского бизнеса является положительным. Встраивание в глобальные цепочки добавленной стоимости со странами Ближнего Востока, очевидно, предоставит России новые экономические возможности. Интенсификация усилий российского бизнеса на развитии торгово-экономических отношений с Израилем и создание совместных СА – задачи на ближайшие десятилетия. Инновационные израильские производства и высокий потенциал развития, сопряженный с положительными политическими отношениями, предоставляет российскому бизнесу возможности для стратегического сотрудничества. В то же время риски оппортунистического поведения не должны превышать возможные выгоды от создания СА. Эффективное планирование и экономическое исчисление возможных рисков для российского бизнеса от развития СА с компаниями ближневосточных стран должны стать во главу угла при выходе на данные рынки. СА получили значительное распространение в странах с раз-

витой экономикой. Привнесение в российскую бизнес-среду новых решений, связанных с формированием широкой сети СА, может являться основой для увеличения числа инвестиционных проектов, на что всегда опирается экономический рост. Нестандартные решения в вопросе поиска потенциала для ускоренного экономического роста могут выражаться в освоении новых рынков. Ближневосточный регион со своими развивающимися экономиками может стать одним из звеньев цепочки долгосрочного, а главное, эффективного сотрудничества российских компаний в первой половине XXI в.

На основании изложенного можно сформулировать следующие выводы:

1. Стратегические альянсы на сегодняшний день получили широкое распространение среди развитых стран. Развивающиеся страны, перенимая наиболее перспективные формы межфирменного сотрудничества для создания собственной конкурентоспособной бизнес-среды, все чаще прибегают к формированию СА для обмена потенциалом и накопленным опытом. СА как союзы компаний являются перспективной формой межфирменной кооперации, построенной на обмене, совместном использовании и развитии производств за счет кратковременного по отношению к жизненному циклу фирмы объединения ресурсов компаний.

2. Формирование СА с технологически развитыми компаниями способно обеспечить внедрение инноваций и межфирменное взаимо-

действие в направлении обновления российских производственных мощностей. Международный бизнес в форме СА является не только инновационным видом глобальной межфирменной интеграции, но обеспечивает значительные преимущества его участникам в вопросе формирования конкурентоспособной среды на основе взаимного проникновения инноваций.

3. Формирование СА МСП России и стран Ближнего Востока и участие российских МСП во всевозможных формах экономической интеграции с компаниями стран Ближневосточного региона представляют собой инновационную форму кооперации российского бизнеса на зарубежных рынках, способствующую встраиванию российских МСП в глобальные производственные отношения.

4. МСП за счет широкой распространенности и большей административной гибкости оказываются перспективным направлением для экономик в вопросе глобальной интеграции национальных производств. СА как среди крупных компаний, так и среди МСП являются значимым звеном для трансфера технологий и инновационной деятельности национальных компаний.

5. Риски оппортунистического поведения могут превышать возможные выгоды от создания СА. Эффективное планирование и экономическое исчисление возможных рисков для российского бизнеса от развития СА с компаниями ближневосточных стран должны стать во главу угла выхода на данные рынки.

### Список источников

1. Sokol D.D. Biotech Strategic Alliances in Law and Entrepreneurship. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2903474](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2903474) (дата обращения: 01.11.2018).
2. Иншакова Е.И. Стратегические альянсы: потенциал для nanoиндустрии России. *Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология.* 2015;(2):30–40.
3. Talebi K., Farsi J.Y., Miriasl H. Identifying the Impact of Strategic Alliances on the Performance of SMEs (Case Study: The Industry of Automotive Parts Manufacturers in Iran). *International Business Research.* 2017;10(6):227–235.
4. Khamseh H.M., Jolly D., Morel L. The effect of learning approaches on the utilization of external knowledge in strategic alliances. *Industrial Marketing Management.* 2017;63:92–104.
5. Bouncken R.B., Pesch R., Reuschl A. Cooptions: Mutual knowledge creation in alliances. *Journal of Innovation & Knowledge.* 2016;1(1):44–50.
6. Subramanian A.M., Bo W., Kah-Hin C. The role of knowledge base homogeneity in learning from strategic alliances. *Research Policy.* 2018;47(1):158–168.
7. Klindzic M., Jelavic S.R., Braje I.N. Overview of the Obstacles and Facilitators of Learning and Acquiring Knowledge in Strategic Alliances-an Empirical Study. *Economic and Social Development: Book of Proceedings.* 2016:90–101.

8. Belderbos R., Jacob J., Lokshin B. Corporate Venture Capital (CVC) investments and technological performance: Geographic diversity and the interplay with technology alliances. *Journal of Business Venturing*. 2018;33(1):20–34.
9. Зобов А.М. Стратегические альянсы в маркетинговых стратегиях российских компаний. *Маркетинг*. 2012;122(1):48–53.
10. Перская В.В. Завершение процесса глобализации мирового хозяйства, или... *Экономика. Налоги. Право*. 2017;11(1):36–42.
11. Child J. et al. SME international business models: The role of context and experience. *Journal of World Business*. 2017;52(5):664–679.
12. O'Dwyer M., Gilmore A. Value and alliance capability and the formation of strategic alliances in SMEs: The impact of customer orientation and resource optimisation. *Journal of Business Research*. 2018;87:58–68.
13. López-Duarte C. et al. International strategic alliances and national culture: Mapping the field and developing a research agenda. *Journal of World Business*. 2016;51(4):511–524.
14. Russo M. *Strategic Alliances in Global Markets*. URL: [https://boa.unimib.it/retrieve/handle/10281/153661/218692/phd\\_unimib\\_759771.pdf](https://boa.unimib.it/retrieve/handle/10281/153661/218692/phd_unimib_759771.pdf) (дата обращения: 01.11.2018).
15. Hasan I. et al. Does It Pay To Get Connected? An Examination of Bank Alliance Network and Bond Spread. *Journal of Economics and Business*. 2018;95:141–163.
16. Gudergan S.P., Devinney T.M., Ellis R.S. Cooperation and compliance in non-equity alliances. *Journal of Business Research*. 2016;69(5):1759–1764.
17. Юданов А.Ю., Яковлев А.А. «Неортодоксальные» быстрорастущие фирмы-«газели» и порядок ограниченного доступа. *Вопросы экономики*. 2018;(3):80–101.
18. Zenkevich N.A., Reusova A.I. Strategic alliances stability factors. *Contributions to Game Theory and Management*. 2017;(10):375–395.
19. Tjemkes B., Furrer O., Behavioral responses to adverse situations in strategic alliances. URL: [https://www.researchgate.net/publication/230689758\\_Behavioral\\_Responses\\_to\\_Adverse\\_Situations\\_in\\_Strategic\\_Alliances](https://www.researchgate.net/publication/230689758_Behavioral_Responses_to_Adverse_Situations_in_Strategic_Alliances) (дата обращения: 01.11.2018).
20. Delerue H. Shadow of joint patents: Intellectual property rights sharing by SMEs in contractual R&D alliances. *Journal of Business Research*. 2018;87:12–23.
21. Chemmanur T.J., Shen Y., Xie J. Innovation beyond firm boundaries: common blockholders, strategic alliances, and corporate innovation. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/402f/14225d1aba52cab8c9cdc6c7a07f8afae9a7.pdf> (дата обращения: 01.11.2018).
22. Jiang X. et al. Partner trustworthiness, knowledge flow in strategic alliances, and firm competitiveness: A contingency perspective. *Journal of business research*. 2016;69(2):804–814.
23. Ляско А.К. Власть, доверие и распределение прав собственности в инновационных стратегических альянсах. *Социум и власть*. 2016;61(5):71–76.
24. Хаханов Ю.М. Межорганизационное сотрудничество – стратегия альянсов. *Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика*. 2012;(1):20–36.
25. Jianyu Z. et al. Research on the characteristics of evolution in knowledge flow networks of strategic alliance under different resource allocation. *Expert Systems with Applications*. 2017;98:242–256.