

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

И. В. Соловьев¹

Высшая школа бизнеса,
Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики» (Москва, Россия)

С. П. Куш²

Высшая школа бизнеса,
Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики» (Москва, Россия)

Т. Р. Маликов³

Высшая школа бизнеса,
Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики» (Москва, Россия)

УДК: 334.7

doi: 10.55959/MSU0130-0105-6-60-1-6

ВЛИЯНИЕ ОРИЕНТИРОВАННОСТИ КОМПАНИЙ НА КООПЕРАЦИЮ НА РАЗВИТИЕ МЕЖОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИННОВАЦИЙ⁴

Растущий спрос на инновации и регулярные обновления в бизнесе, вызванные стремительным развитием технологий и цифровизацией всех сфер человеческой жизнедеятельности, требует от компаний развития способностей по адаптации к изменениям и по развитию инноваций. Однако ограниченность ресурсов компаний, нехватка знаний и сложность современных технологий для самостоятельной разработки и внедрения, требует также способностей развивать межорганизационные инновации, управлять


¹ Соловьев Иван Владимирович — преподаватель, Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»; e-mail: isolovev@hse.ru, ORCID: 0000-0002-3120-9726.

² Куш Сергей Павлович — д.э.н., профессор, Руководитель департамента операционного менеджмента и логистики, Академический директор аспирантской школы по менеджменту, Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»; e-mail: skushch@hse.ru, ORCID: 0000-0002-6749-184X.

³ Маликов Тимур Равилович — аспирант, Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»; e-mail: trmalikov@hse.ru, ORCID: 0000-0001-5485-3402.

⁴ Статья подготовлена по результатам прикладных исследований, выполненных в рамках научно-исследовательского проекта 2023.004EMPL.SPKUSHCH С. П. Куш «Преобразование форм и инструментов кооперации участников цепей поставок российских компаний в новых условиях развития российского бизнеса» Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ в 2023–2024 гг.

© Соловьев Иван Владимирович, 2025 

© Куш Сергей Павлович, 2025 

© Маликов Тимур Равилович, 2025 

межорганизационными проектами и минимизировать риски, связанные с привлечением внешних партнеров. Одним из ключевых этапов жизненного цикла межорганизационных отношений, способных повлиять на их результат является выбор партнеров, которые смогли бы обеспечить достижение необходимого результата. Ранее в исследованиях предпринимались попытки выделения критериев отбора партнеров для разработки межорганизационных инноваций, однако, предложенные критерии были сфокусированы, прежде всего, на соответствии потенциальных партнеров целям фокальной компании в то время, как внутренняя заинтересованность потенциальных партнеров в таких отношениях не учитывалась. В данном исследовании авторы стремятся преодолеть это упущение и определить индикаторы, характеризующие заинтересованность потенциальных партнеров в участии в межорганизационных отношениях. В данном исследовании разрабатывается модель зависимости заинтересованности компании в развитии межорганизационных инноваций от ориентированности компании на кооперацию и тестируется на данных опроса 165 специалистов и топ-менеджеров российских компаний. В результате исследования подтверждается связь между ориентированностью компаний на кооперацию и заинтересованностью в развитии межорганизационных инноваций, а также обнаруживается частичная медиация данной связи отношением к межорганизационным инновациям.

Ключевые слова: межорганизационные инновации, сотрудничество, развитие инноваций, намерение, маркетинг отношений, технологические инновации.

Цитировать статью: Соловьев, И. В., Куш, С. П., & Маликов, Т. Р. (2025). Влияние ориентированности компаний на кооперацию на развитие межорганизационных инноваций. *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика*, 60(1), 107–128. <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-60-1-6>.

I. V. Solovyov

Graduate School of Business, HSE University (Moscow, Russia)

S. P. Kushch

Graduate School of Business, HSE University (Moscow, Russia)

T. R. Malikov

Graduate School of Business, HSE University (Moscow, Russia)

JEL: O31, O32, D22

THE IMPACT OF COMPANIES' FOCUS ON COOPERATION ON THE DEVELOPMENT OF INTER-ORGANIZATIONAL INNOVATIONS⁵

The growing demand for innovations and regular business updates caused by the rapid development of technology and digitalization of all spheres of human activity requires

⁵ The article is based on the results of applied research carried out within the framework of the research project 2023.004EMPL.SPKUSHCH “Transformation of forms and tools of cooperation between participants in the supply chains of Russian companies in the new conditions of Russian business development” of the Graduate School of Business of the HSE University in 2023–2024.

companies to develop the ability to adapt to changes and to develop innovations. However, the limited resources of the company, the lack of knowledge and the complexity of modern technologies for independent development and implementation also require the ability to develop inter-organizational innovations, manage inter-organizational projects and minimize the risks associated with attracting external partners. One of the key stages in the life cycle of interorganizational relations that can influence their outcome is the choice of partners who could ensure the achievement of the necessary result. Earlier, research attempts were made to identify criteria for selecting partners for the development of inter-organizational innovations, however, the proposed criteria were focused primarily on the compliance of potential partners with the goals of the focal company, while the internal interest of potential partners in such relationships was not taken into account. In this study, the authors strive to overcome this omission and identify indicators characterizing the interest of potential partners in participating in inter-organizational relations. In this study, a model is developed for the dependence of a company's interest in the development of interorganizational innovations on the company's focus on cooperation and is tested on data from a survey of 165 specialists and top managers of Russian companies. As a result of the study, the relationship between the focus of companies on cooperation and interest in the development of interorganizational innovations is confirmed, and a partial mediation of this relationship is revealed by the attitude towards interorganizational innovations.

Keywords: interorganizational innovations, cooperation, innovation development, intention, relationship marketing, technological innovations.

To cite this document: Solovyov, I. V., Kushch, S. P., & Malikov, T. R. (2025). The impact of companies' focus on cooperation on the development of inter-organizational innovations. *Lomonosov Economics Journal*, 60(1), 107–128. <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-60-1-6>

Введение

В условиях стремительного развития технологий и цифровизации всех сфер человеческой жизнедеятельности компании вынуждены приспосабливаться к динамичным изменениям конъюнктуры рынков и запросов потребителей. Несмотря на то, что задача оптимизации и обновления процессов стояла перед компаниями всегда, настоящее время характеризуется беспрецедентной скоростью изменений, что с одной стороны снижает возможность создания устойчивых конкурентных преимуществ и с другой стороны повышает роль способности компаний к регулярным обновлениям и инновационному развитию в обеспечении ее конкурентоспособности.

Инновации являются одним из важнейших источников конкурентного преимущества компаний, обеспечивающим необходимую отстройку продуктов или услуг компании от конкурентов. Тем не менее сам процесс развития инноваций, особенно технологических является трудоемким, требующим от компаний обладания развитыми междисциплинарными компетенциями, актуальными знаниями и большими ресурсными мощностями. Такие требования являются ключевыми сдерживающими фак-

торами, которые ограничивают возможности компании развивать собственные инновации. Также усложнение современных технологических решений, связанное с бурным ростом технологического потенциала на всех уровнях управления, включая национальный и международный уровни, еще больше увеличило влияние обозначенных сдерживающих факторов.

Одним из ключевых способов преодоления ресурсных и компетентностных ограничений является поиск внешних ресурсов за пределами организации через установление партнерств с другими акторами рынка. Однако наряду с преимуществами, получаемыми от привлечения партнеров к развитию инноваций, компании также сталкиваются с необходимостью управления отношениями с партнерами и рисками, связанными с этим управлением.

В соответствии с классификацией этапов жизненного цикла межорганизационных отношений, предложенной Dwyer et al. (1987), жизненный цикл отношений подразделяется на пять этапов: осознание, исследование, расширение, приверженность и расторжение (Dwyer и др., 1987). На каждом из этих этапов компании принимают управленческие решения, которые оказывают непосредственное влияние на развитие таких отношений и на их результативность. Этап осознания, предполагающий отбор партнеров является решающим, с точки зрения определения потенциала отношений, так как именно на этом этапе определяются цели партнерства, формируются критерии отбора и совершается выбор (Holmberg & Cummings, 2009; Jee & Sohn, 2020).

В академической литературе существует множество подходов к идентификации факторов и конкретных критериев, влияющих на выбор компаний для потенциального сотрудничества. Доверие и приверженность рассматриваются многими исследователями, как существенные факторы, влияющие на весь жизненный цикл отношений (см., например: Morgan & Hunt, 1994; Shah & Swaminathan, 2008), однако, на стадии отбора партнеров данные факторы менее применимы по отношению к компаниям, с которыми у фокальной организации отсутствует опыт взаимодействия. Shah & Swaminathan (2008) дополнительно выделяют взаимодополняемость и ценность или финансовую отдачу в качестве факторов отбора партнеров, которые возможно оценить на этапе проведения переговоров и которые могут быть применимы ко всем типам и формам сотрудничества.

Тем не менее, определяя критерии для отбора партнеров, следует учитывать не только общие характеристики «качественного» партнера, но в то же время, разрабатывать дополнительные критерии, руководствуясь требованиями той цели, которую требуется достигнуть через сотрудничество. Развитие инноваций в рамках межорганизационного сотрудничества является одной из наиболее сложных задач, в связи с неопределенностью результата, сложностью разделения вклада, рисками, связанными с обеспечением интеллектуальной собственности и коммерческой тайны и т. д.

Значимость задачи корректного выбора партнеров для развития инноваций подтверждается многими исследователями, однако, также исследователи обращают внимание на недостаток освещенности темы отбора этих партнеров (Jacobides и др., 2018; Wei и др., 2020). Одной из важнейших проблем предлагаемых индикаторов отбора партнеров для развития инноваций является учет потребностей только фокальной фирмы, при этом интерес потенциального партнера не включается в критерии отбора. Частично, данная проблема объясняется тем, что, отбирая партнеров для осуществления традиционных рыночных процессов купли-продажи, заинтересованность противоположной стороны, принимается априори положительной в случае, если партнерство подразумевает улучшение условий осуществления ее базовых функций. Тем не менее, рассматривая развитие инноваций, в качестве цели предполагаемого партнерства, следует учитывать, что ряд компаний предпочитает внутренние (in-house) разработки любым внешним проектам с привлечением сторонних организаций, несмотря на растущую популярность «открытой» инновационной модели, предполагающей открытие границ организации и подключение к внешним ресурсам. Внутренние (или закрытые) инновации считаются традиционным подходом, который позволяет фирмам снизить риски (Ryoo, 2017; Zhang & Tang, 2017), не тратить ресурсы на управление взаимоотношениями (Gkypali и др., 2017; Lakemond и др., 2016) и сохранить право на полное владение результатом инновационной разработки (Berchicci, 2013; Ryoo, 2017). Таким образом, компании, находящиеся в поиске партнеров для развития инноваций, сталкиваются с задачей не только найти подходящих партнеров, но и отобрать среди них тех, кто действительно готов участвовать в такого рода межорганизационных отношениях.

Таким образом, целью данного исследования является разработка подхода к оценке намерения организации вступить в межорганизационное сотрудничество в целях инновационного развития. Для оценки намерения была использована теория планируемого поведения, которая была разработана в качестве основы для предсказания поведения человека, в которой намерение определяется как основная детерминанта дальнейшего поведения (Ajzen, 1991; Asare, 2015; Asare & Sharma, 2009). В данном исследовании был концептуализирован подход, позволяющий использовать положения данной теории для анализа намерения компании, и были выделены две независимые переменные, которые предшествуют намерению: «отношение к межорганизационным инновациям» и «субъективные нормы». Отношение к межорганизационным инновациям предполагает наличие у компании определенных ожиданий в отношении полученного результата от их развития. Субъективная норма характеризует убеждения организации об отношении окружающих к такому поведению.

На базе положений теории планируемого поведения были разработаны следующие гипотезы:

Н1: Положительное отношение к развитию межорганизационных инноваций повышает намерение компании вступить в партнерство для развития совместных инноваций.

Н2: Рассмотрение развития межорганизационных инноваций, как субъективной нормы положительно влияет на намерение компании вступить в партнерство для развития совместных инноваций.

Также, для определения предшественников намерения компании развивать межорганизационные инновации используется призма организационных рутин. Опираясь на идею о том, что организационные рутины лежат в основе организационного поведения, которое используется для решения разных задач в различных ситуациях (Feldman, 2000; Martinsuo и др., 2024), формируется предположение, о том, что намерение использовать кооперацию с другими компаниями для развития межорганизационных инноваций будет зависеть от того, использует ли компания кооперацию для решения своих бизнес-задач, то есть рассматривает ли компания кооперацию в качестве своей рутины. На основании данного предположения формируется третья гипотеза:

Н3: Высокая ориентированность компании на кооперацию для решения своих бизнес-задач положительно влияет на намерение развивать межорганизационные инновации.

Однако также необходимо учесть, то, что ориентированность компании на кооперацию, также будет влиять и на отношение к сотрудничеству в целях развития инноваций. А соответственно, предполагается, что влияние ориентированности на кооперацию будет опосредовано отношением к межорганизационному сотрудничеству в целях развития инноваций.

Н4: Отношение к сотрудничеству в целях развития инноваций является посредником между ориентацией на сотрудничество и намерением вступить в сотрудничество для развития инноваций.

Для проверки гипотез используются данные оригинального опроса, проведенного среди российских компаний.

В следующем разделе будет представлен теоретический обзор по отбору партнеров для развития инноваций, поведенческой теории фирмы и теории планируемого поведения; затем будут представлены раздел с описанием методологии исследования и раздел с результатами и их обсуждением. Заканчивается работа заключением, в котором отмечаются ключевые выводы исследования, его ограничения и направления для будущих исследований.

Теоретические основы

Межорганизационные инновации. Термин «инновации», несмотря на его активное употребление в деловом и академическом пространстве, по-прежнему остается сложным конструктом, с точки зрения его интер-

претации. Инновации часто определяют, как процесс по поиску и внедрению новых возможностей, базирующихся на новых идеях (см., например: Barak & Usher, 2019; Garcia & Calantone, 2002; Morad и др., 2021). В то же время в литературе можно встретить понятие «поток инноваций», который подразумевает разработку инноваций системным образом, а соответственно инновации в данном случае становятся не процессом, а результатом (Ташмен & О'Райли III, 2013). В Федеральном законе от 23.08.1996 N 127-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «О науке и государственной научно-технической политике» предлагается аналогичный взгляд на инновации, как на результат, а именно «инновации — введенный в употребление новый или значительно улучшенный продукт (товар, услуга) или процесс, новый метод продаж или новый организационный метод в деловой практике, организации рабочих мест или во внешних связях». В данном исследовании, под инновациями будет также пониматься результат разработки и внедрения новых решений в компанию, удовлетворяющих ее коммерческим интересам.

Развитие вопроса появления и управления межорганизационными инновациями нашло отражение в двух научных областях: управление инновациями и промышленный маркетинг. В области управления инновациями, наиболее значимой концепцией, повлиявшей на развитие вопроса является парадигма открытых инноваций, предложенная Генри Чесбро в 2003 году, в соответствии с которой, ценные идеи могут рождаться, как внутри компании, так и приходиться извне, то же относится и к распространению идей — пути могут быть, как внешними, так и внутренними (Chesbrough, 2003). Данная парадигма быстро нашла отклик в академической дискуссии, а положительные эффекты открытых инноваций стали подтверждаться многими исследованиями (Bogers и др., 2019; Cricelli и др., 2023; Hong и др., 2019).

Изучение открытых инноваций создало широкий пласт исследований, раскрывших особенности «открытости» инновационных проектов, выраженной в широте, то есть количестве типов внешних партнеров, и глубине, то есть в степени интеграции взаимодействий с партнерами (Bahemia & Squire, 2010; Kobarg и др., 2019; Lappalainen и др., 2023; Salge и др., 2013). Также в рамках развития парадигмы исследователи активно поднимают вопросы управления открытыми инновационными проектами, охватывающими в том числе вопросы механизмов управления (Bagherzadeh и др., 2021; Barbic и др., 2021; Lappalainen и др., 2023; Lehtimäki & Komulainen, 2021), контроля (Ahlfänger и др., 2022; Dyball & Wang, 2017), а также вопросы выявления критериев отбора партнеров и самого процесса отбора (Garcez и др., 2014; Guertler & Sick, 2021).

Так, например, в статье (Slowinski & Sagal, 2010) авторы предлагают четырёхэтапную модель жизненного цикла отношений в рамках открытых инноваций (хотим, находим, получаем, управляем), которая, имеет опре-

деленное сходство с моделями жизненного цикла отношений, предлагаемых исследователями в области промышленного маркетинга. Характеризуя этап поиска, авторы описывают ключевые принципы реализации данного процесса и обращают внимание на то, что поиск партнеров — это двусторонний процесс, что актуализирует значимость учета целей и предпочтений не только фокальной фирмы (традиционный взгляд), но и потенциальных партнеров. И хотя авторы обращают внимание больше на аспект конкуренции за конкретного партнера, тем не менее данная идея является основанием, для рассмотрения заинтересованности потенциального партнера не только в конкретной компании, но и в инновационном проекте в целом.

Параллельно с развитием парадигмы открытых инноваций, активно развивается концепция маркетинга отношений, через призму которой рассматриваются не только традиционные для маркетинга отношения продавец-покупатель, но и отношения партнер-партнер, что в свою очередь позволяет изучать не только вопросы купли-продажи, но и достижение иных целей, в частности развитие инноваций (Keränen и др., 2021; Najafi-Tavaní и др., 2018). В рамках сетевого подхода одного из доминирующих концептов маркетинга отношений, активно изучаются инновационные сети и экосистемы, которые по мнению исследователей способствуют развитию инноваций через объединение ресурсов и знаний различных акторов (Barbosa и др., 2024), что является созвучным с идеями парадигмы открытых инноваций. Тем не менее, направленность исследований в области промышленного маркетинга и маркетинга отношений, остается сфокусированной на управлении отношениями и их оптимизации, где вопрос выбора партнеров остается фундаментальным, раскрывающим одну из основных стадий жизненного цикла отношений.

Несмотря, на то, что в академической литературе представлено большое количество подходов к определению стадий жизненного цикла отношений, однако все они включают стадию поиска и выделения будущих партнеров (см., например: Dwyer и др., 1987; Klimas и др., 2022; Zineldin, 1996) так как именно на данной стадии определяется потенциал будущих отношений.

В литературе предложен следующий процесс выбора партнеров, включающий три этапа: сформулировать цель партнерства, оценить потенциальных партнеров на основе факторов, связанных с задачей и самим партнером, и интегрировать критерии отбора для выбора партнера (Holmberg & Cummings, 2009; Jee & Sohn, 2020). Тщательный анализ потенциального партнера на стадии распознавания провести крайне сложно, любые суждения на данном этапе будут основываться на поверхностных признаках, а не на опыте (Davis & Love, 2011), в соответствии с чем повышение точности таких суждений является важной задачей для компаний, заинтересован-

ных в установлении новых межорганизационных отношений. Наиболее распространенными группами характеристик-индикаторов при отборе партнеров являются соответствие продукта/услуг компании ожиданиям фокальной фирмы (Duanmu & Fai, 2007) и наличие хорошей репутации, которая может оцениваться через отзывы других компаний (Davis & Love, 2011). Также в литературе встречаются и иные подходы: так, например, Shah & Swaminathan (2008) выделили четыре ключевых фактора, которые, влияют на выбор партнера и последующую эффективность стратегического альянса: доверие, приверженность, взаимодополняемость, а также ценность или финансовая отдача.

Оценка намерения компаний. Оценка намерения и готовности акторов рынка совершать определенные действия является важным аспектом планирования действий фокальной компании. В академической литературе вопрос оценки намерения применительно к организациям рассматривается в различных контекстах: например, в теории игр оценка намерения конкурентов совершить какое-либо действие позволяет определить наиболее выгодное или наименее рискованное действие со стороны фокальной компании (совершение действий может быть как последовательным, так и одновременным). Также оценка намерения компаний может применяться на B2B-рынках по отношению к компаниям-потребителям (см., например: Casidy & Nyadzayo, 2019; Niroomand & Jenkins, 2020; Nyadzayo и др., 2020). Например, Niroomand & Jenkins (2020) производили оценку готовности компаний платить больше за поставку электроэнергии при улучшении условий обслуживания.

Многие исследования по оценке намерения и готовности компаний совершать определенные действия опираются на практику B2C-рынков (см., например, Casidy & Nyadzayo, 2019; Nyadzayo и др., 2020), тем самым проводя параллель между поведением компании и поведением индивидов и актуализируя вопрос рассмотрения идентичных предпосылок поведения. Принимая данное допущение, ряд исследователей опирается на психологические и социальные теории, например, теорию обоснованных действий и теорию планируемого поведения, для изучения поведения компаний (Zhao и др., 2018).

В данном исследовании также принимается предпосылка о схожести поведения индивидов и компаний, и для оценки намерения компаний будет использована теория планируемого поведения. Тем не менее, принимая во внимание то, что сам процесс принятия решения в компании отличается от принятия решения индивидом, будут обозначены определенные ограничения применения обозначенной теории.

Теория планируемого поведения была разработана Айзеком Айзенем, как основа для предсказания поведения человека, в которой намерение определяется как основная детерминанта дальнейшего поведения (Ajzen, 1991; Asare, 2015; Asare & Sharma, 2009). Согласно данной теории клю-

чевыми переменными, влияющими на намерение, являются отношение к поведению, субъективная норма и воспринимаемый поведенческий контроль. Первая независимая переменная «отношение к поведению» подразумевает оценочную степень благоприятности (или неблагоприятности) рассматриваемого поведения. Она складывается из убеждений человека о вероятных последствиях совершаемого действия. Вторая независимая переменная «субъективная норма» подразумевает восприятие индивидом социального давления, которое складывается из нормативных убеждений (что ожидается от индивида, как норма; совершают ли это действие значимые «другие»). Третья независимая переменная «воспринимаемый поведенческий контроль» характеризуется убеждениями индивида о наличии факторов, способствующих или препятствующих данному поведению (Ajzen, 2006; Asare, 2015).

Для того, чтобы использовать вышеуказанные конструкты для анализа намерения в компании, следует определить возможность их корректной интерпретации не с точки зрения конкретного индивида, а с точки зрения целой организации. «Отношение к поведению» предполагает наличие определенных ожиданий в отношении полученного результата от данного поведения, что, в целом, соответствует логике реализации любых бизнес-проектов, до старта реализации которых должны быть сформированы целевые ожидания. Также следует учитывать, что любой проект зависит от лиц, принимающих решение, отношение которых к данному типу проекта может повысить или снизить намерение организации его реализовать. Таким образом, отношение лиц, принимающих решение или влияющих на принятие решение к проекту может оказывать влияние на намерение его реализовать, в соответствии с чем была сформулирована первая гипотеза:

H1: Положительное отношение к развитию межорганизационных инноваций повышает намерение компании вступить в партнерство для развития совместных инноваций.

Вторая независимая переменная «субъективная норма» в теории планируемого поведения характеризует убеждения индивида об отношении окружающих к такому поведению (что ожидается от индивида, как норма; совершают ли это действие значимые «другие»). Применительно к организациям данная переменная находит свое отражение в неинституциональной теории, которая обращает внимание на парадоксальную ситуацию, при которой компании, меняясь, становятся все больше похожими друг на друга. DiMaggio & Powell (1983) описали три механизма (изоморфизма) способствующих данному парадоксу: подражательный, нормативный и принудительный (DiMaggio & Powell, 1983). Логика данных механизмов заключается в том, что поведение компаний во многом обуславливается внешними факторами (институтами), через необходимость и/или стремление компаний соответствовать нормам, стандартам, зако-

нам. Таким образом, действительно, можно ожидать, что «субъективные нормы» окажут влияние на намерение компании, в соответствии с чем была сформулирована вторая гипотеза:

H2: Рассмотрение развития межорганизационных инноваций, как субъективной нормы положительно влияет на намерение компании вступить в партнерство для развития совместных инноваций.

Третья независимая переменная «воспринимаемый поведенческий контроль» характеризуется восприятием индивида возможности контролировать данное поведение, то есть возможности осуществлять его или не осуществлять его независимо от внешних факторов. Данный фактор является наименее применимым для определения намерения компании развивать межорганизационные инновации. Во-первых, возможность контроля межорганизационных проектов может изменяться с изменением условий проекта (размер и количество партнеров, цели проекта, соотношение рисков и выгод и пр.), в соответствии, с чем, определение воспринимаемого контроля целесообразно измерять не по отношению к типу проекта, а по отношению к конкретному проекту. Во-вторых, понимание поведенческого контроля на уровне фирмы может происходить только на этапе планирования проекта, в процессе определения причин запуска проекта и его целей, что уже является частью поведения. Таким образом, третий конструктор в данном исследовании не будет рассматриваться в качестве предшественника намерения компании развивать межорганизационные инновации.

Ориентированность на кооперацию: призма организационных рутин.

В данном исследовании принимается взгляд организационных рутин, используемых для реализации деятельности компании. Организационные рутины позволяют описывать и объяснять сложные процессы в компании, в основе которых находятся шаблоны, процедурные знания, на которые опирается компания (включая не только физические «артефакты», такие как инструкции, образцы и пр., но и образ мышления при решении задач) (Maroun & Duboisée de Ricquebourg, 2024).

Соответственно, опираясь на идею о том, что организационные рутины лежат в основе организационного поведения, которое используется для решения разных задач в различных ситуациях (Feldman, 2000; Martinsuo и др., 2024), формируется предположение, о том, что намерение использовать кооперацию с другими компаниями для развития межорганизационных инноваций будет зависеть от того, использует ли компания кооперацию для решения своих бизнес-задач, то есть рассматривает ли компания кооперацию в качестве своей рутины. На основании данного предположения формируется третья гипотеза:

H3: Высокая ориентированность компании на кооперацию для решения своих бизнес-задач положительно влияет на намерение развивать межорганизационные инновации.

Однако также необходимо учесть, то, что ориентированность компании на кооперацию, также будет влиять и на отношение к сотрудничеству в целях развития инноваций. А соответственно, предполагается, что влияние ориентированности на кооперацию будет опосредовано отношением к межорганизационному сотрудничеству в целях развития инноваций.

Н4: Отношение к сотрудничеству в целях развития инноваций является посредником между ориентацией на сотрудничество и намерением вступить в сотрудничество для развития инноваций.

Итоговая модель исследования представлена на рисунке 1.

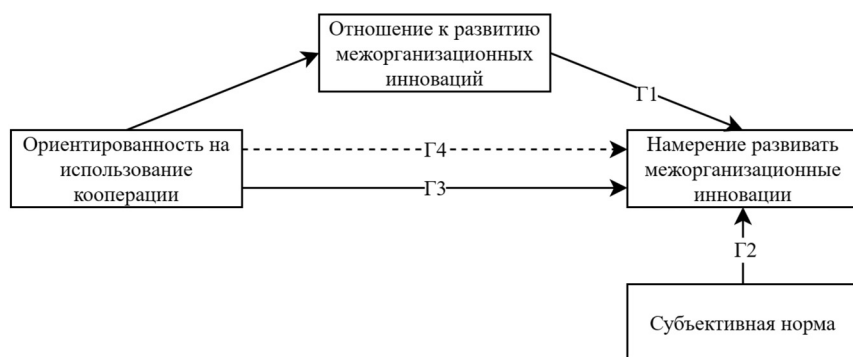


Рис. 1. Модель исследования
Источник: составлено авторами

Методология

Сбор данных. Данные для проведения анализа были собраны посредством опроса (метод CATI) в марте-апреле 2024 года. Выборка включала топ-менеджеров, специалистов и экспертов отечественных компаний, имеющих отношение к управлению межорганизационными связями в компании. Отношение респондентов к инновациям не уточнялось. Каждый респондент представлял отдельную компанию. Перед сбором данных респондентам сообщались, что результаты исследования будут анонимизированы и названия компаний не будут упоминаться.

Общая база прозвоненных контактов составила 125 552, из которых 2 379 согласились пройти опрос и оставили свои контакты. Ссылка была открыта 349 раз, из которых 165 были успешно завершены. Таким образом выборка для данного исследования составила 165 ответов. Среди них представители крупных компаний составили 18,79%, средние 28,48%, малые и микропредприятия 52,73%. Подробные данные о выборке представлены в таблице 1.

Таблица 1

Описание выборки

		n	%
Всего		165	100
Размер компании	Крупные	31	19
	Средние	47	28
	Малые	47	28
	Микропредприятия	40	24
Отрасль	Торговля	27	16
	Транспортировка и хранение	25	15
	Информационные технологии и связь	32	19
	Строительство	25	15
	Производство и обрабатывающая промышленность	31	19
	Добывающая промышленность	25	15
Должность	Специалист/эксперт	23	14
	Руководитель группы/отдела/дивизиона/департамента/функции	54	33
	Генеральный/исполнительный/ операционный директор	88	53

Источник: составлено авторами

3.2. Измерение теоретических конструктов. Для измерения конструктов «межорганизационные инновации» и «субъективная норма» использовались предложенные в теории планируемого поведения вопросы, отражающие ожидаемый результат от предполагаемого поведения, адаптированные к уровню анализа компании. Также при разработке вопросов была учтена двойственность понятия «инновации», предполагающая, как разработку, так и внедрение новых решений.

Указанные конструкты измерялись при помощи шкалы Лайкерта. Респондентам предлагалось оценить свою степень согласия с утверждениями по шкале от 1 до 5. Согласованность измерений была оценена при помощи коэффициента Альфа Кронбаха. Значения по всем конструктам превысили предложенное пороговое значения .70 (Taber, 2018), что говорит высоком качестве полученных конструктов (таблица 2).

Оценка согласованности измерений внутри конструкторов

Конструкт	Количество измерений	Альфа Кронбаха
Отношение к межорганизационным инновациям	2	.76
Намерение развивать межорганизационные инновации	4	.81
Субъективная норма	4	.88

Источник: составлено авторами

Для оценки ориентированности компаний на использование кооперации для решения бизнес-задач использовался один вопрос, характеризующий общее отношение компании к использованию кооперации в своей деятельности. Измерение конструктора произведено при помощи шкалы Лайкерта.

Статистический анализ. Для проверки гипотез, связанных с медиацией, был использован бутстрэп анализ с помощью макроса PROCESS. PROCESS включает в себя вычислительный инструмент — «макрос», который можно загрузить с <http://www.processmacro.org>. Он доступен для SPSS (также для SAS и R) и упрощает анализ медиаций и модераций (Hayes и др., 2017). В данном исследовании предпочтение было отдано SPSS. Для анализа медиаций бутстрап-выборка составила 5000 с 95% доверительным интервалом. Полезность данного метода заключается в том, что он не предполагается нормальность распределения выборки (Gkorezis и др., 2021). Для проверки валидности конструкторов был осуществлен конфирматорный факторный анализ с помощью AMOS 23.

Результаты и обсуждение

Конфирматорный факторный анализ. В ходе конфирматорного анализа была выявлена хорошая согласованность модели ($\chi^2 [29] = 54.4$, $p < .01$, CFI = 0.97, IFI = 0.97, RMSEA = 0.07). Для повышения согласованности модели она учитывает корреляции остатков по вопросам «Намерение 2 (Разработка)» и «Намерение 4 (Внедрение)», «Норма 1 (Разработка)» и «Норма 3 Внедрение», «Норма 2 (Разработка)» и «Норма 4 (Внедрение)». Высокая корреляция между остатками этих вопросов вероятнее всего обусловлена использованием идентичных формулировок в рамках измеряемых конструкторов: с позиции разработки и внедрения инноваций. Модель представлена на Рисунке 2.

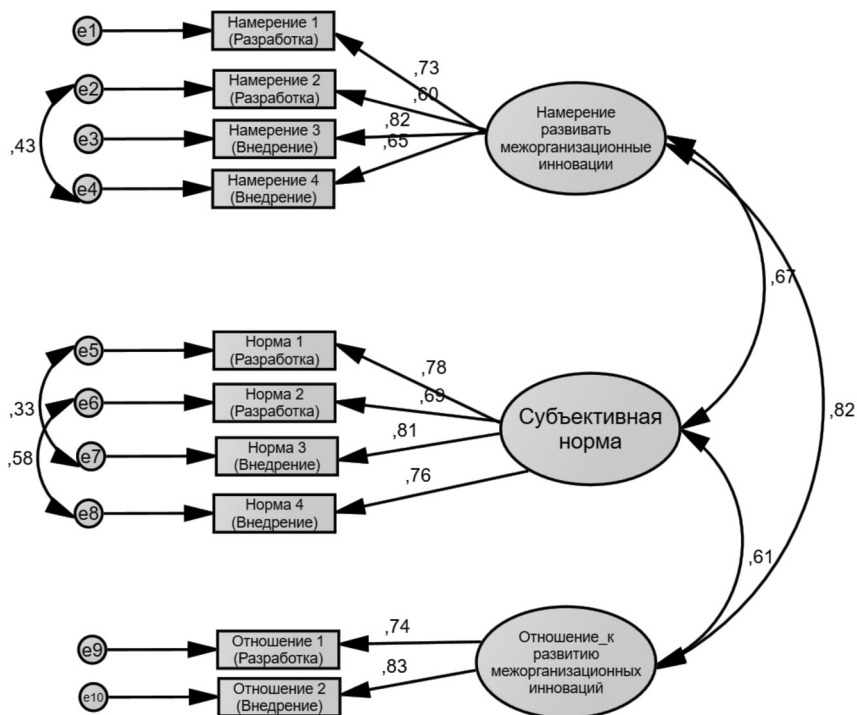


Рис. 2. Результаты конфирматорного анализа
Источник: составлено авторами

Значения средней извлеченной дисперсии ($AVE > .50$) и композитной надежности ($CR > .70$) были удовлетворительными для всех конструкторов: они представлены в Таблице 3.

Таблица 3

Оценка надежности и валидности конструкторов

Конструктор	Число вопросов	Альфа Кронбаха	CR	AVE
Отношение к развитию межорганизационных инноваций	2	.76	.76	.62
Намерение развивать межорганизационные инновации	4	.81	.79	.50
Субъективная норма	4	.88	.85	.58

Источник: составлено авторами

Средние значения. В Таблице 4 представлена корреляционная матрица между рассмотренными в исследовании конструктами, а также их средние значения и стандартные отклонения. Выявлены значимые значения корреляции между всеми рассмотренными конструктами. Опрошенные представители компаний проявляют как высокое намерение, так и ориентацию к развитию межорганизационные инновации. При этом средние значения субъективной нормы и ориентированности на использование кооперации близки к нейтральному значению в 3 балла. Стандартное отклонение по всем переменным находится в рамках одного балла, наибольшее рассеивание наблюдается в ориентированности на использование кооперации.

Таблица 4

**Описательная статистика и взаимные корреляции
исследуемых переменных**

	М	SV	1	2	3
1. Намерение развивать межорганизационные инновации	3,48	0,99			
2. Субъективная норма	3,13	1,07	,54**		
3. Отношение к развитию межорганизационных инноваций	3,63	1,04	,64**	,48**	
4. Ориентированность на использование кооперации	3,11	1,22	,43**	,16*	,33**

Источник: составлено авторами

Проверка гипотез. Г1 была подтверждена: была выявлена значимая связь между конструктами Отношение к развитию межорганизационных инноваций и Намерение развивать межорганизационные инновации ($r = .64$, $p < .01$). Г2 тоже была подтверждена: Субъективная норма была позитивно связана с Намерением развивать межорганизационные инновации ($r = .54$, $p < .01$). Подтвердилась и Г3: Ориентированность на использование кооперации была позитивно связана с Намерением развивать межорганизационные инновации ($r = .43$, $p < .01$).

Таблица 5 демонстрирует результаты регрессионного анализа для проверки медиации. Ее значения в том числе подтверждают Г1 ($B = .39$, $p < .01$), Г2 ($B = .59$, $p < .01$) и Г3 ($B = .21$, $p < .01$). Г4 о медиации связи ориентированности на использование кооперации и намерении развивать межорганизационные инновации конструктом отношение к развитию межорганизационных инноваций также подтверждается, так как доверительные интервалы в результате бутстреп-анализа не включали 0 (0.07, 0.25).

Регрессионный анализ

Variables	B	SE	t	p	R2
Регрессия отношения от ориентированности	0,27	0,06	4,46	0,00	0,11
Регрессия намерения от отношения, с учетом ориентированности	0,56	0,06	9,17	0,00	0,47
Регрессия намерения от ориентированности, с учетом отношения	0,21	0,05	4,23	0,00	0,47
	M	SE	L95% CI	U95%CI	
Результаты бутстреп анализа на не прямой эффект	0,15	0,04	0,07	0,25	

Источник: составлено авторами

Таким образом, в ходе статистического анализа были подтверждены все выдвинутые гипотезы. Итоговая модель исследования представлена на Рисунке 3.

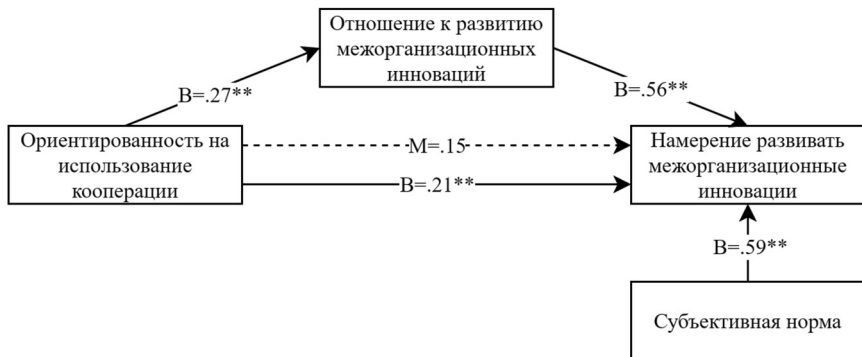


Рис. 3. Результаты проверки гипотез

Источник: составлено авторами

Заключение

В данном исследовании была рассмотрена проблема выбора партнеров и учета намерения компании развивать межорганизационные инновации, как фактора выбора партнера. В данном исследовании была концептуализирована модель зависимости намерения компании развивать межорганизационные инновации от ориентированности на решение любых биз-

нес-задач при помощи кооперации и проверена на данных опроса среди российских компаний. Также было предложено использовать теорию планируемого поведения, как основу для измерения намерения, субъективной нормы и отношения к поведению на уровне организации.

Первая и вторая гипотезы о положительном влиянии высокого уровня отношения к развитию межорганизационных инноваций и высокого уровня субъективной нормы на намерение развивать такие инновации были подтверждены. Данный результат подтверждает предыдущие предположения исследователей о схожести поведенческих паттернов между людьми и организациями и встраивается в существующую дискуссию о применении социальных и психологических теорий к изучению организаций (Zhao и др., 2018).

Третья гипотеза, о зависимости намерения компании развивать межорганизационные инновации от ориентированности на решение любых бизнес-задач при помощи кооперации была также подтверждена, что указывает на то, что компании, ориентированные на кооперацию и использующие ее в своей деятельности будут более расположены к развитию межорганизационных инноваций. Последняя гипотеза о медиации указанной зависимости отношением к межорганизационным инновациям также была подтверждена (обнаружена частичная медиация), что указывает на то, что компании с высокой ориентированностью на кооперацию в решении бизнес-задач будут больше расположены к развитию межорганизационных инноваций во многом благодаря тому, что они позитивно относятся к межорганизационным инновациям.

Данное исследование вносит вклад в развитие подходов к выбору партнеров для развития межорганизационных инноваций, подчеркивает необходимость учета внутреннего отношения потенциального партнера к целям предполагаемого проекта и создает основу для разработки критериев, указывающих на уровень намерения компании участвовать в развитии межорганизационных инноваций.

К ограничениям исследования относится выбор только ориентированности компании на кооперацию, в качестве фактора, определяющего намерение организации принимать участие в развитии межорганизационных инноваций. В дальнейшем могут быть концептуализирована и другие параметры, которые позволят выявить намерение потенциального партнера участвовать в развитии межорганизационных инноваций. Помимо этого, ограничением исследования является анализ компаний одновременно по нескольким отраслям и без учета иных параметров дифференциации компаний (размер, доступные ресурсы и пр.); в дальнейшем будет важным рассмотреть аналогичную модель в высокотехнологичных и низкотехнологичных отраслях, а также рассмотреть иные контекстуальные различия.

Также отдельно необходимо подчеркнуть то, что применимость теории планируемого поведения к организациям может иметь определенные

ограничения, связанные как с более сложным и длительным процессом принятия решений, что может снижать связь между намерением и реальным поведением компании, так и с динамично меняющимися условиями конъюнктуры рынков, ключевых факторов макросреды, которые также могут ослаблять связь между намерением и реальным поведением.

Список литературы

Ташмен, М., & О'Райли III, Ч. (2013). *Победить с помощью инноваций. Практическое руководство по управлению организационными изменениями и обновлениями*. Альпина Паблишер.

Федеральный закон «О науке и государственной научно-технической политике». (1996, 23 августа) от 23.08.1996. Принят ГД РФ 12 июля 1996, действующая редакция от 08.08.2024 (№ 127-ФЗ).

Ahlfänger, M., Gemünden, H. G., & Leker, J. (2022). Balancing knowledge sharing with protecting: The efficacy of formal control in open innovation projects. *International Journal of Project Management*, 40(2), 105–119. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.09.007>

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)

Ajzen, I. (2006). *Constructing a Theory of Planned Behavior Questionnaire* (с. 12).

Asare, M. (2015). USING THE THEORY OF PLANNED BEHAVIOR TO DETERMINE THE CONDOM USE BEHAVIOR AMONG COLLEGE STUDENTS. *American journal of health studies*, 30(1), 43–50.

Asare, M., & Sharma, M. (2009). Using the theory of planned behavior to predict safer sexual behavior by ghanaian immigrants in a large midwestern U.S. city. *International Quarterly of Community Health Education*, 30(4), 321–335. <https://doi.org/10.2190/IQ.30.4.d>

Bagherzadeh, M., Markovic, S., & Bogers, M. (2021). Managing Open Innovation: A Project-Level Perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(1), 301–316. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2949714>

Bahemia, H., & Squire, B. (2010). A contingent perspective of open innovation in new product development projects. *International Journal of Innovation Management*, 14(04), 603–627. <https://doi.org/10.1142/S1363919610002799>

Barak, M., & Usher, M. (2019). The innovation profile of nanotechnology team projects of face-to-face and online learners. *Computers & Education*, 137, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.03.012>

Barbic, F., Jolink, A., Niesten, E., & Hidalgo, A. (2021). Opening and closing open innovation projects: A contractual perspective. *Industrial Marketing Management*, 94, 174–186. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.02.014>

Barbosa, S., Sáiz, P., & Zoffio, J. L. (2024). The emergence and historical evolution of innovation networks: On the factors promoting and hampering patent collaboration in technological lagging economies. *Research Policy*, 53(5), 104990. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2024.104990>

Berchicci, L. (2013). Towards an open R&D system: Internal R&D investment, external knowledge acquisition and innovative performance. *Research Policy*, 42(1), 117–127. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.04.017>

Bogers, M., Chesbrough, H., Heaton, S., & Teece, D. J. (2019). Strategic Management of Open Innovation: A Dynamic Capabilities Perspective. *California Management Review*, 62(1), 77–94. <https://doi.org/10.1177/0008125619885150>

Casidy, R., & Nyadzayo, M. (2019). Drivers and outcomes of relationship quality with professional service firms: An SME owner-manager perspective. *Industrial Marketing Management*, 78, 27–42. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.09.011>

Chesbrough, H. (2003). Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting From Technology. *B Journal of Engineering and Technology Management—J ENG TECHNOL MANAGE* (T. 21).

Cricelli, L., Mauriello, R., & Strazzullo, S. (2023). Preventing open innovation failures: A managerial framework. *Technovation*, 127, 102833. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102833>

Davis, P., & Love, P. (2011). Alliance contracting: Adding value through relationship development. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 18(5), 444–461. <https://doi.org/10.1108/09699981111165167>

DiMaggio, P.J., & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147. <https://doi.org/10.2307/2095101>

Duanmu, J.-L., & Fai, F. M. (2007). A processual analysis of knowledge transfer: From foreign MNEs to Chinese suppliers. *International Business Review*, 16(4), 449–473. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2007.04.004>

Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11–27. <https://doi.org/10.2307/1251126>

Dyball, M. C., & Wang, A. F. (2017). The links among characteristics, controls and performance of inter-firm innovation projects. *International Journal of Innovation Management*, 21(06), 1850015. <https://doi.org/10.1142/S1363919618500159>

Feldman, M. S. (2000). Organizational Routines as a Source of Continuous Change. *Organization Science*, 11(6), 611–629. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.6.611.12529>

Garcez, M. P., Sbragia, R., & Kruglianskas, I. (2014). FACTORS FOR SELECTING PARTNERS IN INNOVATION PROJECTS – QUALITATIVE EVIDENCES FROM NON-EQUITY BILATERAL ALLIANCES IN THE BRAZILIAN PETROCHEMICAL LEADER. *Review of Administration and Innovation - RAI*, 11(2), 241. <https://doi.org/10.5773/rai.v11i2.1292>

Garcia, R., & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review. *Journal of Product Innovation Management*, 19(2), 110–132. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1920110>

Gkorezis, P., Mousailidis, G., Kostagiolas, P., & Kritsotakis, G. (2021). Harmonious work passion and work-related internet information seeking among nurses: The mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Nursing Management*, 29(8), 2534–2541. <https://doi.org/10.1111/jonm.13405>

Gkypali, A., Filiou, D., & Tsekouras, K. (2017). R&D collaborations: Is diversity enhancing innovation performance? *Technological Forecasting and Social Change*, 118, 143–152. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.02.015>

Guertler, M. R., & Sick, N. (2021). Exploring the enabling effects of project management for SMEs in adopting open innovation – A framework for partner search and selection in open innovation projects. *International Journal of Project Management*, 39(2), 102–114. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.06.007>

Hayes, A. F., Montoya, A. K., & Rockwood, N. J. (2017). The analysis of mechanisms and their contingencies: PROCESS versus structural equation modeling. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 25(1), 76–81. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2017.02.001>

- Holmberg, S. R., & Cummings, J. L. (2009). Building Successful Strategic Alliances: Strategic Process and Analytical Tool for Selecting Partner Industries and Firms. *Long Range Planning*, 42(2), 164–193. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.01.004>
- Hong, J. F. L., Zhao, X., & Stanley Snell, R. (2019). Collaborative-based HRM practices and open innovation: A conceptual review. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 31–62. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1511616>
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255–2276. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>
- Jee, S. J., & Sohn, S. Y. (2020). Patent-based framework for assisting entrepreneurial firms' R&D partner selection: Leveraging their limited resources and managing the tension between learning and protection. *Journal of Engineering and Technology Management*, 57, 101575. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2020.101575>
- Keränen, O., Komulainen, H., Lehtimäki, T., & Ulkuniemi, P. (2021). Restructuring existing value networks to diffuse sustainable innovations in food packaging. *Industrial Marketing Management*, 93, 509–519. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.10.011>
- Klimas, P., Sachpazidu, K., Stańczyk, S., Nadolny, M., Grześkowiak, A., & Stanimir, A. (2022). The configuration of inter-organizational relationship features in the life cycle perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 35(6), 846–867. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2022-0118>
- Kobarg, S., Stumpf-Wollersheim, J., & Welp, I. M. (2019). More is not always better: Effects of collaboration breadth and depth on radical and incremental innovation performance at the project level. *Research Policy*, 48(1), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.07.014>
- Lakemond, N., Bengtsson, L., Laursen, K., & Tell, F. (2016). Match and manage: The use of knowledge matching and project management to integrate knowledge in collaborative inbound open innovation. *Industrial and Corporate Change*, 25(2), 333–352. <https://doi.org/10.1093/icc/dtw004>
- Lappalainen, L., Aleem, M., & Sandberg, B. (2023). How to manage open innovation projects? An integrative framework. *Project Leadership and Society*, 4, 100095. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2023.100095>
- Lehtimäki, T., & Komulainen, H. (2021). Matching Co-innovation Project Types to Diverse Customer Relationships: Perspective of an Industrial Technology Supplier. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 18(01), 2050048. <https://doi.org/10.1142/S0219877020500480>
- Maroun, W., & Duboisée de Ricquebourg, A. (2024). How auditors identify and report key audit matters—An organizational routines perspective. *The British Accounting Review*, 56(2), 101263. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2023.101263>
- Martinsuo, M., Vuorinen, L., & Killen, C. P. (2024). Project portfolio formation as an organizational routine: Patterns of actions in implementing innovation strategy. *International Journal of Project Management*, 42(4), 102592. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102592>
- Morad, S., Ragonis, N., & Barak, M. (2021). An integrative conceptual model of innovation and innovative thinking based on a synthesis of a literature review. *Thinking Skills and Creativity*, 40, 100824. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2021.100824>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.2307/1252308>
- Najafi-Tavani, S., Najafi-Tavani, Z., Naudé, P., Oghazi, P., & Zeynaloo, E. (2018). How collaborative innovation networks affect new product performance: Product innovation capability, process innovation capability, and absorptive capacity. *Industrial Marketing Management*, 73, 193–205. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.02.009>

- Niroomand, N., & Jenkins, G. P. (2020). Estimation of households' and businesses' willingness to pay for improved reliability of electricity supply in Nepal. *Energy for Sustainable Development*, 55, 201–209. <https://doi.org/10.1016/j.esd.2020.02.006>
- Nyadzayo, M. W., Mohan, M., & Casidy, R. (2020). Relationship factors and firms' willingness-to-pay: A comparison of east-west settings. *Industrial Marketing Management*, 91, 397–410. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.10.005>
- Ryoo, J. (2017). Choosing between internal and external development for innovation projects: Antecedents and consequences. *Asia Pacific Business Review*, 23(1), 90–115. <https://doi.org/10.1080/13602381.2015.1109818>
- Salge, T. O., Farchi, T., Barrett, M. I., & Dopson, S. (2013). When Does Search Openness Really Matter? A Contingency Study of Health-Care Innovation Projects. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 659–676. <https://doi.org/10.1111/jpim.12015>
- Shah, R. H., & Swaminathan, V. (2008). Factors influencing partner selection in strategic alliances: The moderating role of alliance context. *Strategic Management Journal*, 29(5), 471–494. <https://doi.org/10.1002/smj.656>
- Slowinski, G., & Sagal, M. (2010). Good Practices in Open Innovation. *Research-Technology Management*, 53, 38–45. <https://doi.org/10.1080/08956308.2010.11657649>
- Taber, K. S. (2018). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273–1296. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>
- Wei, F., Feng, N., Yang, S., & Zhao, Q. (2020). A conceptual framework of two-stage partner selection in platform-based innovation ecosystems for servitization. *Journal of Cleaner Production*, 262, 121431. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121431>
- Zhang, G., & Tang, C. (2017). How could firm's internal R&D collaboration bring more innovation? *Technological Forecasting and Social Change*, 125, 299–308. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.07.007>
- Zhao, Y., Wang, C., Sun, Y., & Liu, X. (2018). Factors influencing companies' willingness to pay for carbon emissions: Emission trading schemes in China. *Energy Economics*, 75, 357–367. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2018.09.001>
- Zineldin, M. (1996). Bank strategic positioning and some determinants of bank selection. *International Journal of Bank Marketing*, 14(6), 12–22. <https://doi.org/10.1108/02652329610130136>

References

- Tushman M. & O'Reilly III C. (2013). *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Managing Organizational Change and Renewal*. Alpina Publisher.
- Federal Law «About Science and the State Scientific and Technical Policy» (1996) of 23.08.1996. Adopted by the State Duma of the Russian Federation on July 12, 1996, current version of 08.08.2024 (N 127-FZ).