

# Управление инновациями Innovations management

Научная статья

УДК 338

DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.15305>



## РАЗВИТИЕ ИННОВАЦИОННОГО ПАРТНЕРСТВА: ОТ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ К СОВМЕСТНЫМ ИННОВАЦИЯМ

Г.С. Мерзликина<sup>1</sup>, А.В. Бабкин<sup>2,3</sup> ✉

<sup>1</sup> Волгоградский государственный технический университет,  
г. Волгоград, Российская Федерация;

<sup>2</sup> Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,  
Санкт-Петербург, Российская Федерация;

<sup>3</sup> Псковский государственный университет,  
г. Псков, Российская Федерация

✉ [al-vas@mail.ru](mailto:al-vas@mail.ru)

**Аннотация.** Инновационная деятельность в современных условиях жесткой конкурентной борьбы, цифровой трансформации и стремительного развития технологий невозможна в рамках одной конкретной фирмы, надо говорить о сотрудничестве: необходима помощь специалистов консультантов, аналитиков, производителей, маркетологов. Для крупных корпораций, обладающих ресурсами и связями осуществление инноваций становится обременительно, заниматься одновременно и производством и исследованиями очень сложно; возникает необходимость привлечения для организации инновационного процесса малых инновационных предприятий, стартапов, не имеющих финансовых ресурсов, но обладающих «идеями», гибкостью, маневренностью. Сотрудничество различных организаций в инновационной деятельности осуществляется в различных формах, наиболее известны: Co-working (совместные рабочие пространства), Co-Location (размещение оборудования в территориальном деловом центре), Co-creation (совместное творчество), Collaboration (сотрудничество), Co-innovation (совместные инновации); необходим их сравнительный анализ. Сотрудничество в инновационной деятельности возможно в виде инновационного партнерства (пока мало изученного). Целью данного исследования является анализ различных форм инновационного сотрудничества, их дифференциация, определение содержания понятия «инновационное партнерство» и его принципов. В процессе исследования использовались положения теории инновационной экономики, управления, предприятием, научные основы структурных трансформаций, изложенные в трудах российских и зарубежных ученых. В статье представлены новые научные результаты. Обоснована необходимость сотрудничества в инновационной деятельности, определена возможность использования понятия «инновационное партнерство», дифференцированы формы сотрудничества/партнерства в инновационной деятельности (Co-working, Co-Location, Co-creation, Collaboration, Co-innovation), названных эссенциальными (сущностными) и определены их достоинства, недостатки, особенности использования; сделан вывод об эволюционном развитии форм совместной работы. Предложено авторское определение понятия «инновационное партнерство» (совокупность отношений между различными участниками (партнерами), организация совместной инновационной деятельности и трудом и капиталом, закрепленная и незакрепленная юридически, предполагающая достижение поставленной цели (разработка инновационного продукта) и с соблюдением интересов каждого из партнеров. Определены принципы инновационного партнерства: открытость (прозрачность) деятельности, равноправие и взаимоуважение участников, ориентация на конечный, общий стратегический результат (инновационный продукт), согласование всех действий партнеров, соблюдение правил командной работы (формирование инновационной команды, распределение и согласование исполнения функций), соблюдение баланса экономических интересов всех участников. Направления дальнейших исследований предполагают разработку инструментов оценки эффективно каждой их эссенциальных форм инновационного партнерства.

**Ключевые слова:** инновации, инновационное партнерство, сотрудничество, совместные инновации

**Благодарности:** Работа выполнена при поддержке Российского фонда фундаментальных исследований по проекту № 20-010-00942 А.

**Для цитирования:** Мерзликина Г.С., Бабкин А.В. Развитие инновационного партнерства: от совместной работы к совместным инновациям // *П-Экономь*. 2022. Т. 15, № 3. С. 64–80. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.15305>

Research article

DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.15305>



## DEVELOPMENT OF INNOVATIVE PARTNERSHIP: FROM CO-WORKING TO CO-INNOVATION

G.S. Merzlikina<sup>1</sup>, A.V. Babkin<sup>2,3</sup> ✉

<sup>1</sup> Volgograd State Technical University,  
Volgograd, Russian Federation;

<sup>2</sup> Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University,  
St. Petersburg, Russian Federation;

<sup>3</sup> Pskov State University,  
Pskov, Russian Federation

✉ [al-vas@mail.ru](mailto:al-vas@mail.ru)

**Abstract.** Innovative activity in the current conditions of fierce competition, digital transformation and rapid development of technologies is impossible within the framework of one particular company; cooperation is a must: we need the help of specialist consultants, analysts, manufacturers, marketers. For large corporations with resources and connections, innovation becomes burdensome, it is very difficult to engage in both production and research; there is a need to attract small innovative enterprises, start-ups that do not have financial resources, but have “ideas”, flexibility, and agility to organize the innovation process. Cooperation of various organizations in innovative activities is carried out in various forms, the most famous are: Co-working, Co-Location, Co-creation, Collaboration, Co-innovation; this calls for their comparative analysis. Cooperation in innovation activities is possible in the form of an innovation partnership (still underexplored). The purpose of this study is to analyze various forms of innovative cooperation, their differentiation, to determine the content of the concept of “innovative partnership” and its principles. In the process of the research, the provisions of the theory of innovative economics, management, enterprise, the scientific foundations of structural transformations, set out in the works of Russian and foreign scientists were used. The article presents new scientific results. The necessity of cooperation in innovative activity is substantiated, the possibility of using the concept of “innovative partnership” is determined, the essential forms of cooperation/partnership in innovative activity (Co-working, Co-Location, Co-creation, Collaboration, Co-innovation) are differentiated, their advantages, disadvantages, features of use are determined; the conclusion is made about the evolutionary development of forms of joint work. The author’s definition of the concept of “innovative partnership” is proposed: it is a set of relations between various participants (partners), the organization of joint innovation activities and labor and capital, fixed and not legally fixed, involving the achievement of the goal (development of an innovative product) and observing the interests of each of the partners. The principles of innovative partnership are defined: openness (transparency) of activities, equality and mutual respect of participants, focus on the final, common strategic result (innovative product), coordination of all actions of partners, compliance with the rules of teamwork (formation of an innovative team, distribution and coordination of the performance of functions), compliance balance of economic interests of all participants. Directions for further research involve the development of tools for assessing the effectiveness of each of their essential forms of innovative partnership.

**Keywords:** innovation, innovation partnership, cooperation, joint innovation

**Acknowledgements:** The study was financially supported by the Russian Foundation for Basic Research within the framework of scientific project No. 20-010-00942 А.

**Citation:** G.S. Merzlikina, A.V. Babkin, Development of innovative partnership: from Co-working to Co-Innovation, *П-Economy*, 15 (3) (2022) 64–80. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.15305>

## Введение

### *Актуальность и литературный обзор*

В современных условиях жесткой конкуренции, необходимости тотальной цифровизации, инновационное развитие организаций требует особого внимания. Прошли времена, когда новые идеи создавались гениями-одиночками, теперь для создания нового продукта необходима инновационная команда специалистов по исследованиям и разработкам, по производству, по конструированию, по логистике, по маркетингу и т.д. и т.п. Наступили времена, когда инновационное развитие контролируется из центра организации, а производство «уходит» за ее пределы (Altman, Elizabeth J. et al., 2022 [1]). Открытые инновации предполагают формирование открытых организаций (Björn Remneland Wikhamn, Alexander Styhre, 2017 [2]). Если ранее все преимущества инновационного развития (капитал, связи) были за крупными организациями (корпорациями), то теперь, корпорации «отдают» заботу об инновациях малому инновационному бизнесу (Weiblen, T. and Chesbrough, H., 2015 [3], Sverker Alänge, Annika Steiber, 2018 [4], Annika Steiber, 2020 [5]) необходимо искать новые формы сотрудничества. Кроме того, появляются потребительские инновации, и потребители становятся полноправными участниками инновационного процесса (Зайцева А.С., Шувалова О.Р., 2011 [6]). Поэтому исследования форм инновационного сотрудничества активизировались. Появляется понятие «инновационное партнерство», но оно часто «спорит» с понятием «сотрудничество» и необходимо либо различить эти понятия, либо признать их синонимами. По мнению авторов, понятие «партнерство» [7] в инновационной деятельности использовать более предпочтительно. Появились государственно-частное партнёрство (ГЧП), гражданское партнёрство, социальное партнёрство, стратегическое партнёрство, риск-разделённое партнёрство, честное партнерство, частное партнерство, открытое партнерство, коммерческое/некоммерческое партнерство, полное/ограниченное партнерство (В.Н. Петрова, В.Н. Блинов, 2015, [8], Комарова О.В., Чернов С.А., 2016, [9]), Крутик А.Б., Бабкин А.В. [38]. Инновационное партнерство пока недостаточно исследовано – мало публикаций.

Известны различные формы сотрудничества (которые можно рассматривать как партнерства) в инновационной деятельности: Co-working (совместные рабочие пространства), Co-Location (размещение оборудования в территориальном деловом центре), Co-creation (совместное творчество), Collaboration (сотрудничество), Co-innovation (совместные инновации);

Ученые и практики исследуют эти формы (Sverker Alänge, Annika Steiber, 2020 [10]) Co-working (создание совместных рабочих пространств) – форма для начинающих и малых инновационных предприятия, стартапов (Cabral, V., and van Winden, W., 2016 [11], сайт журнала Orange Business [12], Sverker Alänge, Annika Steiber, 2020 [13]) акселераторы более популярны для развивающихся стартапов (Drogi, I. and Wright, M., 2018 [14], Hochberg, Y.V., 2016 [15]) бизнес-инкубаторы готовят инновационный бизнес «к самостоятельному плаванию».

Co-creation (совместное творчество) интересно своими трактовками различных ученых (как управленческая инициатива – Frow, P., et al., 2015 [16]), как определенные структурные элементы (Галенко Е.В., Губина Е.А. 2021 [17]), выделяют критерии сотворчества (Angela Abena Nusenu и другие, 2019, [18]).

Co-Location (размещение оборудования в одном месте) представляет вариант Co-working, но с четкой локализацией (Блог компании e-Style ISP [19]). Более известна форма Corporate-Startup Co-Location, предложенная (Sverker Alänge, Annika Steiber, 2020 [10]); предполагается сотрудничество (партнерство крупных корпораций, малого бизнеса и местной власти); соответственно предлагаются различные бизнес модели. Collaboration представляет еще одну форму сотрудниче-



ства в инновационной деятельности. Ранее (Иншаков О.В., 2013 [20] Василенко Н.В., 2016 [21]) эта форма «читалась» как именно сотрудничество с предполагаемыми в основном положительными результатами, но в настоящее время обсуждается «осторожное» использование этой формы (Bonnie K. Dawson et al., 2014 [22]), возможность неудачи для некоторых участников (Кальченко Т. В., 2018 [23]) и способы защиты интеллектуальной собственности от партнеров (Беликова К.М., 2021 [24]).

Появилось много научных работ по исследованию Co-innovation (совместная инновация). Эта форма рассматривается как новая парадигма инновационного развития (Lee, S.M. et al., 2012 [25]) с замечательными результатами (Harriman Samuel Saragih, Jacob Donald Tan, 2018, [26] Bonnie K. Dawson et al., 2014 [22], Helen Percy, et al., 2019 [27], Jeanette Rohr, Christian Boos, [28]). Разработан даже Манифест совместных инноваций (Сайт Co-innovation.com [29]). По существу, совместная инновация – это совместное «производство» инновации, где могут быть полезны и совместные рабочие пространства, и фаб-лабы, и акселераторы, и бизнес – инкубаторы, такая развитая форма партнерства. Но проблемы возникают и при реализации совместных инноваций (Сайте At TELUS International [30], Сайт Forrester [31], Jeanette Rohr, Christian Boos [28] Bonnie K. Dawson и другие, 2014 [22], Arnaud Périlloux, Patrick Giry-Deloison [32]) – координации, формирования инновационной команды, согласования целей, поддержание конфиденциальности. Все рассмотренные формы сотрудничества могут быть использованы, но необходим анализ достоинств, недостатков, возможностей и ограничений.

Об инновационном партнерстве научных изысканий очень мало, исследование (Камалян А.М., 2019 [33]) про организации госзакупок и Robbie Richards, 2021 [34], обсуждает полезность инновационного партнерства и определяет понятие «инновационный партнер». Четкого определения понятия «инновационное партнерство» пока нет. Не прописаны и принципы инновационного партнерства; можно принять принципы ГЧП за основу или предложенные (Петрова В.Н., Блинов В.Н., 2015 [8], Helen Percy, et al., 2019 [27]), и еще принцип соблюдения экономических интересов всех участников (Weiblen, T. and Chesbrough, H., 2015 [3], Карпов А. smart-venture.ru [35], Valkokari, K., et al., 2017 [36]).

Таким образом, исследований различных форм сотрудничества в инновационной деятельности много, но не все они могут быть определены как инновационные партнерства, исследования по ним «точечные», нужен сравнительный анализ всех форм; необходимо уточнить содержание и принципы инновационного партнерства. Таким образом, проведенный анализ отражает актуальность темы исследований, а также наличие разрывов в области знаний применительно к инновационным партнерствам, что позволило авторам сформулировать цель и задачи исследований.

**Цель исследования** – провести изучение различных форм сотрудничества/партнерства в инновационной деятельности, дифференцировать их, провести терминологический анализ предметной области, определить содержание понятия «инновационное партнерство» и принципов его формирования.

**Задачи исследования:** проанализировать результаты исследований, представленные в научных публикациях и обосновать необходимость сотрудничества в инновационной деятельности; исследовать понятия «сотрудничество» и «партнерство» и определить возможность использования понятия «инновационное партнерство»; дифференцировать формы сотрудничества в инновационной деятельности (Co-working, Co-Location, Co-creation, Collaboration, Co-innovation), определить их достоинства и недостатки, возможности развития форм сотрудничества, предложить авторское определение понятия «инновационное партнерство» и определить его принципы.

В качестве **объекта исследования** определена совокупность субъектов хозяйственной деятельности, крупных корпораций, малого и среднего бизнеса, осуществляющих совместную инновационную деятельность. **Предметом** настоящего исследования являются отношения, формирующиеся между участниками инновационного партнерства.

**Методы и материалы.** В процессе исследования использовались положения теории инновационной экономики, корпоративного управления, управления предприятием, теории экономики промышленности, научные основы структурных трансформаций и организационного дизайна, изложенные трудах известных российских и зарубежных ученых, методы, механизмы и инструменты управления инновационной экономикой, методология и инструментарий оценки результативности организационных моделей инновационного развития.

### Результаты и обсуждение

#### *Необходимость и желательность инновационного партнерства*

Взаимодействия с внешними пользователями (формирование экосистем, платформ, пользовательских инноваций) и просто участниками партнерств в инновационной деятельности все чаще исследуются учеными. В современных условиях жесткой конкурентной борьбы и высокой скорости изменений организациям все труднее поддерживать свой инновационный, высокий технологический уровень в одиночку, особенно когда речь идет еще и о цифровой трансформации бизнеса; приходится обращаться к экспертам-консультантам, специалистам по инженерным и технологическим решениям и, возможно, привлечение для реализации инновационных идей новых участников «со стороны»; такая стратегия действий, основанная на открытых инновациях, получила название совместных инноваций, совместного творчества, совместного партнерства и все более активно используется в деловой практике.

Altman, Elizabeth J. et al., 2022 [1] представили концепцию управления экосистемы, которая предполагает, что организация привлекает внешние сообщества для создания и захвата ценности, но с условием: «чтобы центр деятельности находился за пределами организации, а центр контроля оставался внутри организации» (этот центр назван «полупрозрачной рукой между невидимой рукой рынка и видимой рукой организационной иерархии», а translucent hand between the invisible hand of the market and visible hand of the organizational hierarchy). Такой центр по существу предполагает формирование различных моделей управления инновационным развитием, основанных на открытых инновациях. Björn Remneland Wikhamn, Alexander Styhre, 2017, [2] поддерживая необходимость открытых инноваций и привлечение внешних участников/партнеров обращают внимание, что внедрение открытых инноваций – процесс сложный и ответственный, возможны определенные проблемы поскольку существующая оргструктура, корпоративная культура могут быть препятствием для инноваций; надо чтобы существующие внутренние ресурсы организации не считались «обязательством старости» (liability of oldness) и принадлежащие к «проклятию действующего президента» (the incumbent's curse). Следует согласиться с этим и предположить, что именно открытые инновации смогут сформировать новый открытый климат, где участники и сотрудники смогут реализовать свой потенциал и формировать новые отношения.

Сотрудничество в инновационной деятельности предполагает участие различных организаций. Weiblen, T. and Chesbrough, H., 2015 [3] обосновывают необходимость сотрудничества крупного и малого бизнеса для реализации инновационных проектов: крупная корпорация обладает мощными ресурсами, но более сосредоточена на производстве, а стартапы обладают «многообещающими идеями», гибкостью, готовностью к риску. Sverker Alänge, Annika Steiber, 2018 [4] отмечают, что крупные компании со временем становятся менее инновационными и могут испытывать трудности не только с инновациями, но и с выживанием. Annika Steiber, 2020 [5] обращает внимание на значимость сотрудничества корпораций и стартапов, модели такого сотрудничества разрабатываются (фактически они сами по себе организационные инновации). Следует согласиться, существующие ресурсы, процессы и корпоративная культура, предназначенные для укрепления и развития направлений бизнеса, как правило, ограничивают поиск новых разработок; в условиях, когда меняется и внешняя и внутренняя среда, «ядро фирмы» – способности, существующие компетенции становятся основными «жесткостями»,





ограничивающими маневр и сдерживающие эффективное инновационное развитие. А вот стартапы, молодые и амбиционные организации не имеют устаревших структур, да и богатого опыта, работающего в этом случае как консервативный механизм, им доступны новые технологии, они не боятся экспериментировать до авантюризма. Но следует согласиться с Weiblen, T. and Chesbrough, H., 2015 [3] в том, что предполагаемое сотрудничество корпораций и стартапов – это новая и сложная проблема, поскольку у них различная организационная скорость (organizational lock speed), культура, интересы, поэтому такое сотрудничество, партнерство требует разработки специальных бизнес-моделей.

Появляются и новые участники в инновационной деятельности. Зайцева А.С., Шувалова О.Р., 2011 [6] отмечают, что инновации в современной экономике выходят за пределы и отдельных организаций, отдельных регионов, стран; знания не имеют границ: они могут рождаться в организации и «уходить в мир», а могут приходиться извне и успешно использоваться в деятельности, в том числе через партнерства, венчуры и инновации, иницируемые пользователями (внешними участниками). Авторы Бабкин А.В., Мерзликина Г.С. при этом отмечают актуальность учета инновационного капитала предприятия (организации) и приводят обоснование взаимосвязи инновационного капитала предприятия и умного производства [37].

Таким образом, разновидности инноваций генерируют и различные формы партнерства, сотрудничества. Но, именно совместные инновации позволяют организациям для совместной работы обмениваться ресурсами, идеями, получать необходимый результат, полезный всем участникам, формировать успешные альянсы с клиентами, укреплять межотраслевые связи, снижать риск неудач, уменьшить затраты.

#### ***Сотрудничество и партнерство***

Идея содействий, (сотрудничества) рассматривается от понятия «совместного создания благ», предложенного K. Prahalad и Venkat Ramaswamy в 2000 году или совместного создания товара, услуги в результате сотрудничества различных участников (партнеров), и производителей продукции и потребителей. Современные технологии настолько сложны и специализированы, что успех нового технологического творчества зависит от сотрудничества со многими специалистами, время создателей-одиночек прошло. Достижение результата на основе совместных усилий, сотрудничества не нова, в экономике и управлении многие стратегии развития основаны на совместном участии. Но в нынешних условиях перенасыщенного спроса необходима разработка более сложных и интересных бизнес-предложений и более быстрой реакции на изменения и совместных усилий. Поэтому будут активно развиваться новые организационные структуры и формироваться новые модели бизнеса, союзы, партнерства, сотрудничество на основе открытых инноваций. Являются ли понятия «сотрудничество» и партнерство» синонимами? Или это близкие, но самостоятельные определения?

Сотрудничество предполагает совместное трудовое участие во всех функциональных процессах: производстве, маркетинге, снабжении, логистике и других. Существует точка зрения, что «партнерство» предполагает участие в процессе создания продукта (услуги) и трудом, и капиталом. Классическое понятие партнерства предполагает взаимоотношения между участниками, партнёрам, в совместной деятельности (сотрудничестве). Понятие «партнер» (происходит от франц. и ст.франц. «partenaire», «partenaire», возможно «part tenour» (соответственно «партнер», «сонаследник», «державший часть») или от лат. «partitio» – «деление»). Таким образом «партнер» и «партнерство» действительно, следует понимать, как со долевое участие в каком-то деле. В словарях понятие «партнерство» рассматривается в двух вариантах. Как юридическая форма организации совместной экономической деятельности нескольких физических или юридических лиц, форма сотрудничества фирм. Или как форма сотрудничества фирм, компаний, не закрепленная в учредительных документах, а поддерживаемая фактически (создается на основе протокола о сотрудничестве) [7, 38].

Виды партнерства – не предмет данного исследования, поэтому только перечислим их. К настоящему моменту времени различают: государственно-частное партнёрство (ГЧП), гражданское партнёрство, социальное партнёрство, стратегическое партнёрство, риск-разделённое партнёрство (в промышленности объединение усилий поставщиков компонентов продукции в НИОКР), честное партнерство, частное партнерство, открытое партнерство, коммерческое/некоммерческое партнерство, полное/ограниченное партнерство. В.Н. Петрова, В.Н. Блинов, 2015, [8] и Комарова О.В., Чернов С.А., 2016, [9] отмечают, что в условиях современной экономики партнерства в бизнесе могут обеспечить в первую очередь гибкость и обоснованность при принятии управленческих решений и уже предлагают комплексную оценку эффективности бизнес-партнерства на основе оценки издержек, рисков и перспектив взаимодействия с использованием методов экспертной оценки.

Таким образом, партнерство рассматривается как форма сотрудничества, как форма организации совместной деятельности и трудом, и капиталом.

#### **Формы (виды) сотрудничества в инновационной деятельности**

Википедия, которая знает «все», трактует приставку «ко» или англ. «со» как добавление к разным частям речи со значением совместности, совместного действия, равного участия, равной степени.

Sverker Alänge, Annika Steiber, 2020 [10] представили объемный сравнительный анализ различных корпоративных моделей, включающих (приведем важнейшие и наиболее часто встречающиеся): Co-working, Co-Location, Co-creation, Collaboration, Co-innovation.

**Co-working** (Коворкинг) – представляет собой модель сотрудничества и предполагает организацию офисного пространства (небольшие открытые персональные рабочие площадки). В основе принцип совместного потребления общей инфраструктуры. Cabral, V., and van Winden, W., 2016 [11] назвали появление совместных рабочих пространств «замечательной чертой (remarkable) современных городов», поскольку обеспечивают развитие бизнеса и доступ к социальным сетям, удовлетворяя потребности самозанятых, небольших компаний, фрилансеров (freelancer) (работающий удалённо с одним или несколькими заказчиками) и стартапов, «цифровых работников» (digital workers). Совместные рабочие пространства называют и коммуникационной платформой по поиску участников, производителей, потребителей (сайт журнала Orange Business [12]).

Co-working – не новая для нас форма сотрудничества, вспомним хотя бы сказку о царе Салтане А. Пушкина (Три девицы под окном, Пряли поздно вечерком): очень распространенная форма сотрудничества, когда для экономии света и тепла собирались на «одной площадке» для выполнения определенных трудовых действий.

К категории совместных рабочих пространств относят коворкинги и «фаб-лабы» (Fab lab) (небольшие мастерские для индивидуального изготовления изделий и деталей), а также акселераторы, инкубаторы. У каждой из разновидностей совместных рабочих пространств свое предназначение и возможности. Классический Co-working позиционируется как площадка для общения, Sverker Alänge, Annika Steiber, 2020 [13] отмечают, что Co-working – это «установление связей с новыми людьми»; фаб-лабы предлагают обучение и «обмен знаниями»; акселераторы представляют возможности работы со внешними сетями, корпорациями, инвесторами, будущими партнерами с помощью реализации стартовых программ, организованных презентаций, корпоративного наставничества (Drori, I. and Wright, M., 2018 [14], Hochberg, Y.V., 2016 [15]); инкубаторы, включая возможности акселератора, дополняют их «доведением молодого бизнеса» до представления нового продукта (услуги).

Все виды совместных рабочих пространств представляют «множество вдохновляющих и творческих сред», создающих условия для инновационного развития.

**Co-creation** (ко-криейшн) – совместное творчество рассматривается как управленческая инициатива или форма экономической стратегии, которая объединяет различных участников для



сотрудничества, сотворчества и получения взаимовыгодного результата. Frow, P. et al., 2015 [16], Галенко Е.В., Губина Е.А. 2021 [17] отмечают, что совместное творчество открывает фирмам и их сетям новые значительные возможности для инноваций, интеграции ресурсов; определена структура совместного творчества. Angela Abena Nusenu et al., 2019, [18] выделили критерии, имеющие решающее значение на процесс совместного творчества: приверженность, нарративы (созданное повествование), взаимодействие с потребителем, социальное взаимодействие, сетевые связи.

И все-таки большинство авторов определяют «co-creation» как «сотворчество», креативный процесс, сотрудничество персонала производителя продукции, поставщиков, клиентов.

**Co-Location** (ко-локейшн), (от англ. co-location, сокращенно colo) – так именуется услуга размещения оборудования клиента в каком-то деловом центре (обеспечение энергетическими ресурсами, связью, Интернетом, защита информации, климат-контроль, охрана), часто оборудование просто представляется в аренду (Блог компании e-Style ISP [19]). Возможно Co-Location и в сфере финансов при размещении на фондовых биржах оборудования клиентов, работающих в торговых системах.

**Corporate-Startup Co-Location**, это одна из разновидностей модели Co-Location, обычно используется в наукоемких отраслях, когда без сотрудничества с внешними партнерами невозможно освоение новых технологий и создание инноваций; модель Corporate-Startup Co-Location основывается на договоре между корпорацией и стартапами, но может быть и не формальным, основанным на «простом договоре аренды» (Sverker Alänge, Annika Steiber, 2020 [10]). Такая форма сотрудничества может и должна ускорить внедрение инноваций для корпорации, и в тоже время обеспечить стартапам доступ к компетенциям и ресурсам крупных организаций и преодолеть проблемы распространения инноваций. Есть и третий участник этой формы сотрудничества – местные органы власти, именно они обычно оказывают финансовую поддержку инновационным инициативами и получают результат в виде развития региональной экономики и пополнения налоговой базы.

**Collaboration** (сотрудничество). Словари трактуют слово «collaboration» (от латинского «Labor», означает работу и приставки «со-», совместное действие) как сотрудничество, совместную работу и... как предательское сотрудничество. Обращает на себя внимание одна из трактовок коллаборации – осознанное, добровольное и умышленное сотрудничество с врагом (известное как коллаборационизм).

Но очень часто «collaboration» переводится и используется как аналог слова «сотрудничество». Иншаков О.В., 2013 [20] рассматривал коллаборацию как адекватную природе экономики знааний форму. Василенко Н.В., 2016 [21] на основе подробного компаративного анализа понятия в разных науках уточняет понятие «коллаборация» с учетом ее институциональных характеристик как специфическую институциональную форму взаимодействий экономических субъектов в рамках сетевых трансакций.

Вернемся все-таки к определению «коллаборация» с «негативным оттенком». Рассматривая вопрос коллаборации, Bonnie K. Dawson et al., 2014, [22] отмечают, и это верно, что сотрудничество с конкурирующими организациями может обернуться принудительными «слияниями» и поглощениями, поэтому сотрудничество с конкурирующими фирмами возможно, но очень «осторожное».

Кальченко Т.В., 2018 [23] проанализировал принципиальное противоречие между моделью коллаборационных и партнерских отношений в процессе инновационной деятельности, выделяя ряд достоинств коллаборации – гибкость, прибыльность, функциональность, четкая целевая направленность, но, с основной мотивацией на захват технологий, интеллектуальных активов, инновационных продуктов, промышленный шпионаж и устранение конкурентов; увлечение коллаборацией может привести к потере суверенитета, подчиненности «лидеру» и полному поглощению ведущим партнером остальных участников. «Прикладной аспект коллаборации»



рассмотрен Беликовой К.М., 2021 [24]: коллаборация представлена как сотрудничество между конкурентами в бизнесе, устанавливаемого с целью достижения взаимовыгодных результатов. Поскольку есть опасность «нечестного сотрудничества», предлагаются варианты защиты интеллектуальной собственности в таком сотрудничестве. Ярким и наглядным примером коллаборации является известная притча о сотрудничестве волков и зайца (<https://www.linux.org.ru/forum/talks/10339461>).

Таким образом, «Collaboration», предполагает все-таки «сотрудничество» конкурирующих фирм и особые условия и правила для участников/партнеров.

**Co-innovation** (совместные инновации). Тема совместных инноваций настолько актуально, что ее обсуждают и в научных публикациях и бизнес-консультанты на профессиональных сайтах и блогах. Участниками совместных инноваций могут быть хозяйствующие субъекты, корпорации, стартапы, малые и средние инновационные предприятия, ВУЗы, исследовательские учреждения. Lee, S.M. et al., 2012 [25] высказали мнение о том, что совместные инновации это новая инновационная парадигма, суть которой в том, что новые идеи, подходы и из внутренних и внешних источников интегрируются в платформу для создания новой организационной ценности, совместная инновация основана на взаимодействии и совместном творчестве. В определенном смысле совместную инновацию предлагается рассматривать как результат эволюции инновационного развития (от закрытых к открытым инновациям, и теперь к совместным инновациям), в основе которого мегатенденции: революция конвергенции, сотрудничество и совместное творчество с заинтересованными сторонами. Harriman Samuel Saragih, Jacob Donald Tan, 2018 [26] определяют совместную инновацию как совместную работу по созданию инновационного продукта и «исключительного дизайна», осуществляемую всеми участниками организаций, партнерами, клиентами. Bonnie K.Dawson et al., 2014 [22] относят к «совместным инновациям» инновации, возникающие в рамках взаимодействия деловых отношений (i.e. innovation emerging from within business relationships' interactions). Helen Percy et al., 2019 [27] определяют совместную инновацию как процесс совместной разработки новых и различных решений какой либо проблемы на основе многосторонних исследовательских процессов. Уровень развития теории совместных инноваций достиг формирования Манифеста совместных инноваций, закрепивший терминологию, определивший этапы и принципы совместных инноваций (Сайт Co-innovation.com) [29].

Jeanette Rohr, Christian Boos, [28] выделяют преимущества совместных инноваций: Understanding the customer (Понимание клиента, его запросов, пожеланий), Closing portfolio gaps (Закрывание пробелов в портфеле – решение проблем инновационного портфеля предложением новых «неожиданны» решений), Accelerating innovation (Ускорение инноваций, параллельность процессов, сокращение сроков производства и освоения), Fostering a vibrant ecosystem (Создание динамичной экосистемы: новая форма конкуренции – сотрудничество), Attracting amazing talent (Привлечение удивительных талантов – новых участников). Обсуждая возможные проблемы совместных инноваций на Сайте At TELUS International [30], отмечается, что при организации совместных инноваций следует учитывать: тщательный отбор участников совместного творчества, согласование модели распределения риска и вознаграждения, укрепление сотрудничества и доверия между участниками и клиентами; при обсуждении проблем совместных инноваций (Сайт Forrester) [31] обращается внимание на то, что совместная инновация требует «высокой степени координации». Jeanette Rohr, Christian Boos, [28] выделяют и условия (правила) успешных совместных инноваций: выбор правильного партнера, формирование правильной команды, формирование правильного объема (необходимо уточнение: имеется ввиду правильный объем, теснота сотрудничества) и формирование правильных каналов связи (обмен информацией). Отметим важное замечание Jeanette Rohr, Christian Boos, [28] с которым очень трудно не согласиться: необходим тщательный предварительный анализ целей, задач, результатов, целесообразности совместных инноваций, чтобы успешное сотворчество, сотрудничество не оказалось обременен-



тельным после его успешного завершения, чтобы, образно выражаясь, «чтобы избежать похмелья от совместных инноваций (this is how a co-innovation hangover can be avoided)».

И еще одно важное обстоятельство, которое следует учитывать, организуя совместные инновации. Открытые инновации часто называют неотъемлемой частью ДНК стартапов и совместных инноваций, то есть получается, что открытость противостоит конфиденциальности, возникает проблема необходимости «делиться» творчеством и инновациями, причем как с внешними партнерами, так и внутренними участниками инновационного процесса. Arnaud Périlloux, Patrick Giry-Deloison, 2021 [32] отмечают, что коллективный разум (Collective Intelligence) является основой открытых инноваций, но культура, цели, средства участников(партнеров) различаются и никто не даст гарантий сохранения определенного режима конфиденциальности, хотя примирение (Reconcile) совместных инноваций и конфиденциальности возможно.

Таким образом, эссенциальные (сущностные) формы инновационного сотрудничества (партнерства) рассмотрены, дифференцированы, определены достоинства и недостатки каждой формы; следует предположить эволюционное развитие форм совместной работы; говорить в категориях «лучшая/худшая» форма наверное нельзя, инновационная практика скорее всего будет предполагать создание новых гибридных форм; сравнительный анализ форм убедил авторов, что в инновационной деятельности предпочтительнее говорить об инновационном партнерстве, нежели просто о сотрудничестве.

#### ***Инновационное партнерство: понятие и принципы***

О сотрудничестве в инновационной деятельности много научных публикаций, но вот работ, посвященных инновационному партнерству (обсуждению содержания, участников-партнеров, принципов) немного. О партнерстве, в том числе инновационном очень мало публикаций: Камалян А.М., 2019 [33] рассматривает возможности инновационного партнерства при осуществлении закупок в ЕС. Robbie Richards, 2021, [34] рассматривая необходимость интенсификации инноваций отмечает, что в этом случае «скорость решает все»; если внутренних ресурсов для осуществления инноваций не хватает, необходимо искать их вовне организации, подключать внешнего партнера по инновациям. В качестве преимуществ внешнего инновационного партнерства относят: выявление новых возможностей для бизнеса, возможность создавать более целенаправленные продукты для определенных рынков, значительное снижение риска неудачи, возможность использования бизнес-сетей, выявлять и обходить «слепые зоны» инноваций (обойти «операционную слепоту», operational blindness), возможность использования эффекта масштаба, улучшение имиджа. Robbie Richards, 2021 [34] предпринял попытку определить сущность понятия «инновационный партнер»: это «платформа, организация, физическое лицо или место, где несколько компаний или авторов работают во имя общих интересов» для решения поставленных задач (с важным уточнением «партнер» предполагает не сделку, а определенные отношения).

По мнению авторов, *инновационное партнерство* – это совокупность отношений между различными участниками (партнерами), организация совместной инновационной деятельности и трудом, и капиталом, закрепленная и незакрепленная юридически, предполагающая достижение поставленной цели (разработка инновационного продукта) и с соблюдением интересов каждого из партнеров.

Принципы (основные фундаментальные идеи, правила поведения) инновационного партнерства, как и любого другого партнерства: открытость и доступность; обеспечение конкуренции; отсутствие дискриминации, равноправие сторон соглашения; добросовестность исполнения обязательств; справедливое распределение рисков и обязательств, свобода формирования и заключения договора/соглашения (из перечня принципов ГЧП). В.Н. Петрова, В.Н. Блинов, 2015, [8] к принципам партнерств относят прозрачность (четкость и ясность партнерских отношений), экспертиза (оценка качеств и возможностей партнеров), участие (активное участие всех партнеров в деятельности), качество (четкое видение и получение результатов).

Helen Percy et al., 2019 [27] формулируют пять ключевых принципов совместных инноваций (не в порядке приоритета), которые можно учесть в инновационном партнерстве: необходимость привлечения партнеров и заинтересованных сторон (для осознания проблемы и разработки плана ее решения), быть всегда сосредоточенным на проблеме (не на технологии, не на конечном пользователе), собрать и «взрастить» инновационную правильную команду (специалисты и командный дух), «быть всегда впереди» (оглашать сразу полученные результаты, не ждать окончания исследований, чтобы выявить раньше возможные проблемы), построить цикл быстрого обучения действием (по этапам: планирование, дело, наблюдение, размышление).

И все-таки, поскольку партнерство – это доленое участие (трудом и капиталом) в инновационной деятельности очень важно соблюдать принцип согласования экономических интересов [38]. В комментарии к одной из древних притч о сотрудничестве сказано, что сила сотрудничества состоит в гармонии, в сбалансированности интересов, способностей, возможностей участников. Карпов А. (smart-venture.ru [35]) считает, что базовым принципом партнерства является принцип: «тот, кто больше рискует, то и должен больше получать от прибыли компании». Valkokari, K. и другие, 2017 [36] отмечают необходимость поиска баланса интересов всех участников партнерства (совместной работы) («balance between the self-interests of involved actors»), поскольку именно этот фактор оказывает решающее значение для успешного сотрудничества; необходимо формировать новый тип мышления всех участников – поддержание интересов всех, обеспечивая тем самым «здоровье» такого партнерства.

Итак, основными принципами инновационного партнерства следует признать: открытость (прозрачность) деятельности, равноправие и взаимоуважение участников, ориентация на конечный, общий стратегический результат (инновационный продукт), согласование всех действий партнеров, соблюдение правил командной работы (формирование инновационной команды, распределение и согласование исполнения функций), соблюдение баланса экономических интересов всех участников.

### Заключение

В результате исследования получены следующие новые научные результаты:

1. На основе анализа научной литературы по современным проблемам инновационной деятельности сделан вывод о необходимости сотрудничества – партнерстве поскольку в современных условиях инновационный результат (товар/услугу) невозможно создать в одиночку.

2. Исследованы понятия «сотрудничество» и «партнерство», определено, что сотрудничество предполагает совместный труд (по всем функциональным областям: производство, маркетинг, финансы и другие), а партнерство предполагает и сотрудничество, и доленое финансовое участие, участие и трудом, и капиталом, поэтому в организации совместной инновационной деятельности предпочтительнее говорить об инновационном партнерстве.

3. Дифференцированы и определены достоинства и недостатки различных эссенциальных (сущностных) форм сотрудничества/партнерства (Co-working, Co-Location, Co-creation, Collaboration, Co-innovation): определены их характеристики, особенности, возможности использования и ограничения.

4. Сделан вывод о том, что понятие «Collaboration», хотя и переводимое словарями как «сотрудничество», в бизнесе предполагает сотрудничество/партнерство конкурирующих фирм, что предполагает особые условия и правила для участников/партнеров.

5. В результате компаративного анализа различных эссенциальных (сущностных) форм сотрудничества/партнерства (Co-working, Co-Location, Co-creation, Collaboration, Co-innovation) сделан вывод об эволюционном развитии форм совместной работы и о том, что в «чистом виде» такие формы уже себя «пережили» и следует ожидать появления гибридных форм.

6. Предложено определение «инновационное партнерство» – это совокупность отношений



между различными участниками (партнерами), организация совместной инновационной деятельности и трудом и капиталом, закреплённая и незакреплённая юридически, предполагающая достижение поставленной цели (разработка инновационного продукта) и с соблюдением интересов каждого из партнеров.

7. Сформулированы принципы инновационного партнерства: открытость (прозрачность) деятельности, равноправие и взаимоуважение участников, ориентация на конечный, общий стратегический результат (инновационный продукт), согласование всех действий партнеров, соблюдение правил командной работы (формирование инновационной команды, распределение и согласование исполнения функций), соблюдение баланса экономических интересов всех участников.

Таким образом, проведено исследование различных форм сотрудничества/партнерства в инновационной деятельности, они дифференцированы, определены достоинства и недостатки каждой формы, уточнено содержание понятия «инновационное сотрудничество» и его принципы; цель исследования достигнута, задачи решены.

#### **Направления дальнейших исследований**

Направления дальнейших исследований предполагают разработку инструментов оценки эффективности каждой их эссенциальных форм инновационного партнерства.

### **СПИСОК ИСТОЧНИКОВ**

1. **Altman Elizabeth J., Frank Nagle, Michael Tushman.** "The Translucent Hand of Managed Ecosystems: Engaging Communities for Value Creation and Capture."// *Academy of Management Annals* 16, no. 1 (January 2022). URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=60253> (дата обращения: 11.04.2022)

2. **Björn Remneland Wikhamn, Alexander Styhre.** Open innovation as a facilitator for corporate exploration // *International Journal of Innovation Management*, 2017, 21 (6): 1750042. DOI: 10.1142/S1363919617500426 URL: [https://www.researchgate.net/publication/311752844\\_Open\\_innovation\\_as\\_a\\_facilitator\\_for\\_corporate\\_exploration](https://www.researchgate.net/publication/311752844_Open_innovation_as_a_facilitator_for_corporate_exploration) (дата обращения: 11.05.2022)

3. **Weiblen T., Chesbrough H.** "Engaging with startups to enhance corporate innovation". *California Management Review*, 2015, Vol. 57, No. 2, pp. 66–90. URL: [https://openinnovationresults.com/wp-content/uploads/2019/10/CMR\\_Weiblen\\_Chesbrough.pdf](https://openinnovationresults.com/wp-content/uploads/2019/10/CMR_Weiblen_Chesbrough.pdf) (дата обращения: 17.04.2022)

4. **Sverker Alänge, Annika Steiber.** Three operational models for ambidexterity in large corporations *Triple Helix* vol. 5, Article number: 5 (2018) URL: <https://triplehelixjournal.springeropen.com/articles/10.1186/s40604-018-0053-9> (дата обращения: 17.04.2022)

5. **Annika Steiber.** Corporate-Startup Collaboration: Its Diffusion to and within the Firm// *Project: Vinnova Project 2017-2022 Triple Helix 2020(1-27)* DOI:10.1163/21971927-bja10005 URL: [https://www.researchgate.net/publication/339850627\\_Corporate-Startup\\_Collaboration\\_Its\\_Diffusion\\_to\\_and\\_within\\_the\\_Firm](https://www.researchgate.net/publication/339850627_Corporate-Startup_Collaboration_Its_Diffusion_to_and_within_the_Firm) (дата обращения: 10.05.2022)

6. **Зайцева А.С., Шувалова О.Р.** Новые акценты в развитии инновационной деятельности: инновации, инициируемые пользователями // *Форсайт*, 2011, т. 5, № 2, С. 16–32.

7. Значение слова «партнерство» в словарях URL: <https://znachenie-slova.ru/%D0%B%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE> (дата обращения: 10.05.2022)

8. **Петрова В.Н., Блинов В.Н.** Партнерство в бизнесе: мировой опыт и Российский парадокс // *Вестник Томского государственного университета*. 2015. № 392. С. 179–182. DOI: 10.17223/156-17793/392/30. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/partnerstvo-v-biznese-mirovoy-opyt-i-rossiyskiy-paradoks> (дата обращения: 18.05.2022)

9. **Комарова О.В., Чернов С. А.** Партнерство малого и крупного бизнеса: комплексная оценка эффективности // *Управленец*, 2016, № 2 (60), С. 16–22. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/partnerstvo-malogo-i-kрупnogo-biznesa-kompleksnaya-otsenka-effektivnosti> (дата обращения: 8.04.2022)



10. **Sverker Alänge, Annika Steiber.** Technology Management: Corporate-Startup Co-Location and How to Measure the Effects // *Journal of Technology Management & Innovation* vol. 15, no. 2. Santiago Aug. 2020 URL: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242020000200011> [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-27242020000200011&lng=en&nrm=iso&tlng=en](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242020000200011&lng=en&nrm=iso&tlng=en) (дата обращения: 18.05.2022)
11. **Cabral V., van Winden W.** Co-working: an analysis of coworking strategies for interaction and innovation. *International Journal of Knowledge-Based Development*, 2016, Vol. 7, No. 4, pp. 357–377. URL: [https://econpapers.repec.org/article/idsijkbde/v\\_3a7\\_3ay\\_3a2016\\_3ai\\_3a4\\_3ap\\_3a357-377.htm](https://econpapers.repec.org/article/idsijkbde/v_3a7_3ay_3a2016_3ai_3a4_3ap_3a357-377.htm) (дата обращения: 19.05.2022)
12. Co-innovation: how to make it a success. Сайт журнала Orange Business Services February 04, 2019 URL: <https://www.orange-business.com/en/magazine/co-innovation-how-to-make-it-successful> (дата обращения: 21.04.2022)
13. **Steiber A., Alänge S.** (2020). Corporate-Startup Co-Creation for Increased Innovation and Societal Change. *Triple Helix Journal*, pp. 1–23. DOI: <https://doi.org/10.1163/21971927-bja10004>. URL: [https://brill.com/view/journals/thj/7/2-3/article-p227\\_5.xml?language=en](https://brill.com/view/journals/thj/7/2-3/article-p227_5.xml?language=en) (дата обращения: 22.04.2022)
14. **Drori I., Wright M.** Accelerators: characteristics, trends and the new entrepreneurial ecosystem, chapter 1 in Wright & Drori eds. (2018), pp. 1–20. DOI: 10.4337/9781786434098.00005. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Accelerators%3A-characteristics%2C-trends-and-the-new-Drori-Wright/027c140b481ed97af336af5dc3597594a71b9c3b> (дата обращения: 25.04.2022)
15. **Hochberg Y.V.** Accelerating Entrepreneurs and Ecosystems: The Seed Accelerator Model. // *Innovation Policy and the Economy*, 2016, Vol. 16, No. 1, pp. 25–51. URL: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/full/10.1086/684985> (дата обращения: 25.04.2022)
16. **Frow P., Nenonen S., Payne A., Storbacka K.** (2015). Managing Co-creation Design: A Strategic Approach to Innovation. *British Journal of Management*, pp. 1–21. DOI: 10.1111/1467-8551.12087 URL: [https://www.researchgate.net/publication/271226776\\_Managing\\_Co-creation\\_Design\\_A\\_Strategic\\_Approach\\_to\\_Innovation](https://www.researchgate.net/publication/271226776_Managing_Co-creation_Design_A_Strategic_Approach_to_Innovation) (дата обращения: 27.04.2022)
17. **Галенко Е.В., Губина Е.А.** Концептуальные особенности CO-CREATION в гостиницах // *Colloquium-journal* 2021, № 6 (93), С. 22–24. DOI: 10.24412/2520-6990-2021-693-22-24. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-osobennosti-co-creation-v-gostinitsah> (дата обращения: 30.04.2022)
18. **Angela Abena Nusenu, Wen Xiao, Christian Narh Opata, Deborah Darko.** DEMATEL Technique to Assess Social Capital Dimensions on Consumer Engagement Effect on Co-Creation // *Open Journal of Business and Management*, Vol. 7, No. 2, April 1, 2019 URL: (дата обращения: 1.05.2022)
19. Блог компании e-Style ISP Co-location или Collocation? Josijon 9 декабря 2009 URL: <https://habr.com/ru/company/e-StyleISP/blog/77716/> (дата обращения: 11.05.2022)
20. **Иншаков О.В.** Коллаборация как глобальная форма организации экономики знаний // *Экономика региона*, 2013, № 3, С. 38–45. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kollaboratsiya-kak-globalnaya-forma-organizatsii-ekonomiki-znaniy/viewer> (дата обращения: 11.05.2022)
21. **Василенко Н.В.** Институциональные особенности коллаборации в организационных структурах инновационной экономики // *Economy* 2016. № 4 (246), с. 21–28. DOI: 10.5862/JE.246.2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/institutsionalnye-osobennosti-kollaboratsii-v-organizatsionnyh-strukturah-innovatsionnoy-ekonomiki> (дата обращения: 14.05.2022)
22. **Bonnie K. Dawson, Louise Young, Chenglin Tu, Feng Chongyi.** Co-innovation in networks of resources – A case study in the Chinese exhibition industry // *Industrial Marketing Management* Vol. 43, Issue 3, April 2014, Pp. 496–503. <https://doi.org/10.1016/j.indmarma> URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S001985011300237X> (дата обращения: 11.05.2022)
23. **Кальченко Т.В.** Феномен коллаборации в глобальных инновационных процессах // *KANT* 2018, №1 (26), март. С. 178–182. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/fenomen-kollaboratsii-v-globalnyh-innovatsionnyh-protsessah/viewer> (дата обращения: 7.05.2022)
24. **Беликова К.М.** Специфика сетевой модели инновационной деятельности в биомедицинском секторе в контексте защиты интеллектуальной собственности // *Право и политика.* – 2021. – № 6. – С. 58–83. DOI: 10.7256/2454-0706.2021.6.35790 URL: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=35790](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=35790) (дата обращения: 8.05.2022)
25. **Lee S.M., Olson D.L., Trimi S.** Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values. *Management Decision*, 2012, Vol. 50, No. 5, pp. 817–831. DOI: 10.1108/00-





251741211227528 URL: <https://scirp.org/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2481923>(дата обращения: 1.05.2022)

26. **Harriman Samuel Saragih, Jacob Donald Tan.** Co-Innovation: A Review and Conceptual Framework//International Journal of Business Innovation and Research , 2018, 17 (3) DOI: 10.1504/IJBIR.2018.10016527 URL: [https://www.researchgate.net/publication/320263236\\_Co-Innovation\\_A\\_Review\\_and\\_Conceptual\\_Framework](https://www.researchgate.net/publication/320263236_Co-Innovation_A_Review_and_Conceptual_Framework) (дата обращения: 14.05.2022)

27. **Helen Percy, James Turner, Wendy Boyce.** Five principles of co-innovation // Сайт Integration and Implementation Insights, July 16, 2019. URL: <https://i2insights.org/2019/07/16/five-principles-of-co-innovation/> (дата обращения: 7.05.2022)

28. **Jeanette Rohr, Christian Boos.** Is Co-Innovation Worth the Effort? Here's How to Achieve 5 Major Benefits from Working Together // Сайт SAP News. SAP NVT Sustainability Engagement URL: <https://insights.sap.com/is-co-innovation-worth-the-effort/> (дата обращения: 5.05.2022)

29. Co-Innovation Manifesto. Сайт Co-innovation.com URL: <https://co-innovation.com/> (дата обращения: 11.04.2022)

30. The importance of co-innovation in business. Сайт At TELUS International URL: <https://www.telusinternational.com/articles/the-importance-of-co-innovation-in-business> Posted March 23, 2021 (дата обращения: 10.05.2022)

31. The Why And How Of Co-Innovation Сайт Forrester URL: <https://www.forrester.com/what-it-means/ep232-coinnovation/> Aug 26 2021 (дата обращения: 4.05.2022)

32. **Arnaud Périlloux , Patrick Giry-Deloison.** 7 Steps to Reconcile Co-Innovation and Confidentiality: How Secret Should Your Co-Innovation Transformation // В Innovation Management. URL: <https://innovationmanagement.se/2021/12/06/7-steps-to-reconcile-co-innovation-and-confidentiality-how-secret-should-your-co-innovation-transformation-be/> (дата обращения: 30.04.2022)

33. **Камалян А.М.** Инновационное партнерство как процедура закупок в ЕС // Вестник Университета им. О.Е. Кутафина (МГЮА). 2019; (4): 185–189. URL: <https://doi.org/10.17803/2311-5998.2019.56.4.185-189> <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnoe-partnerstvo-kak-protsedura-zakupok-v-es/viewer> (дата обращения: 28.04.2022)

34. **Robbie Richards.** Innovation Partner: An Undeniable Path to Sustainable Business Growth // сайт MassChallenge, Inc. 11 January 2021 URL: <https://masschallenge.org/article/innovation-partner> (дата обращения: 29.04.2022)

35. **Карпов А.** Базовый принцип бизнес-партнерства. Сайт Проекта smart-venture.ru URL: [https://smart-venture.ru/basic\\_principle\\_business\\_partnership.html](https://smart-venture.ru/basic_principle_business_partnership.html) (дата обращения: 30.04.2022)

36. **Valkokari, K., Seppänen, M., Mäntylä, M., and Jylhä-Ollila, S. Orchestrating.** Innovation Ecosystems: A Qualitative Analysis of Ecosystem Positioning Strategies. Technology Innovation Management Review, 2017, Vol. 7, No. 3, pp. 12–24. URL: [Links https://timreview.ca/article/1061](https://timreview.ca/article/1061) (дата обращения: 27.04.2022)

37. **Бабкин А.В., Мерзликина Г.С.** Обоснование взаимосвязи инновационного капитала предприятия и умного производства // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2021. Т. 14, № 3. С. 86–101. DOI: 10.18721/JE.14307

38. **Крутик А.Б., Бабкин А.В.** Анализ эволюционной теории предпринимательских начинаний // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2011. № 6 (137). С. 184–187.

## REFERENCES

1. **Elizabeth J. Altman, Frank Nagle, Michael Tushman,** "The Translucent Hand of Managed Ecosystems: Engaging Communities for Value Creation and Capture."// Academy of Management Annals 16, no. 1 (January 2022). URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=60253> (data obrashcheniya: 11.04.2022)

2. **Björn Remneland Wikhamn, Alexander Styhre,** Open innovation as a facilitator for corporate exploration // International Journal of Innovation Management, 2017, 21 (6): 1750042. DOI: 10.1142/S1363919617500426 URL: [https://www.researchgate.net/publication/311752844\\_Open\\_innovation\\_as\\_a\\_facilitator\\_for\\_corporate\\_exploration](https://www.researchgate.net/publication/311752844_Open_innovation_as_a_facilitator_for_corporate_exploration) (data obrashcheniya: 11.05.2022)

3. **T. Weiblen, H. Chesbrough**, “Engaging with startups to enhance corporate innovation”. *California Management Review*, 2015, Vol. 57, No. 2, pp. 66–90. URL: [https://openinnovationresults.com/wp-content/uploads/2019/10/CMR\\_Weiblen\\_Chesbrough.pdf](https://openinnovationresults.com/wp-content/uploads/2019/10/CMR_Weiblen_Chesbrough.pdf) (data obrashcheniya: 17.04.2022)

4. **Sverker Alänge, Annika Steiber**, Three operational models for ambidexterity in large corporations *Triple Helix* vol. 5, Article number: 5 (2018) URL: <https://triplehelixjournal.springeropen.com/articles/10.1186/s40604-018-0053-9> (data obrashcheniya: 17.04.2022)

5. **Annika Steiber**, Corporate-Startup Collaboration: Its Diffusion to and within the Firm // Project: Vinnova Project 2017-2022 *Triple Helix* 2020 (1-27). DOI: 10.1163/21971927-bja10005. URL: [https://www.researchgate.net/publication/339850627\\_Corporate-Startup\\_Collaboration\\_Its\\_Diffusion\\_to\\_and\\_within\\_the\\_Firm](https://www.researchgate.net/publication/339850627_Corporate-Startup_Collaboration_Its_Diffusion_to_and_within_the_Firm) (data obrashcheniya: 10.05.2022)

6. **A.S. Zaytseva, O.R. Shuvalova**, Novyye aktsenty v razvitii innovatsionnoy deyatelnosti: innovatsii, initsiiruyemye polzovatelyami // *Forsayt*, 2011, t. 5, № 2, S. 16–32.

7. Znachenije slova «partnerstvo» v slovaryakh URL: <https://znachenie-slova.ru/%D0%B-F%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE> (data obrashcheniya: 10.05.2022)

8. **V.N. Petrova, V.N. Blinov**, Partnerstvo v biznese: mirovoy opyt i Rossiyskiy paradoks // *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta*. 2015. № 392. S. 179–182. DOI: 10.17223/15617793/392/30. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/partnerstvo-v-biznese-mirovoy-opyt-i-rossiyskiy-paradoks> (data obrashcheniya: 18.05.2022)

9. **O.V. Komarova, S.A. Chernov**, Partnerstvo malogo i krupnogo biznesa: kompleksnaya otsenka effektivnosti // *Upravlenets*, 2016, № 2 (60), S. 16–22. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/partnerstvo-malogo-i-krupnogo-biznesa-kompleksnaya-otsenka-effektivnosti> (data obrashcheniya: 8.04.2022)

10. **Sverker Alänge, Annika Steiber**, Technology Management: Corporate-Startup Co-Location and How to Measure the Effects // *Journal of Technology Management & Innovation* vol. 15, no. 2. Santiago Aug. 2020 URL: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242020000200011> [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-27242020000200011&lng=en&nrm=iso&tlng=en](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242020000200011&lng=en&nrm=iso&tlng=en) (data obrashcheniya: 18.05.2022)

11. **V. Cabral, W. van Winden**, Co-working: an analysis of coworking strategies for interaction and innovation. *International Journal of Knowledge-Based Development*, 2016, Vol. 7, No. 4, pp. 357–377. URL: [https://econpapers.repec.org/article/idsijkbde/v\\_3a7\\_3ay\\_3a2016\\_3ai\\_3a4\\_3ap\\_3a357-377.htm](https://econpapers.repec.org/article/idsijkbde/v_3a7_3ay_3a2016_3ai_3a4_3ap_3a357-377.htm) (data obrashcheniya: 19.05.2022)

12. Co-innovation: how to make it a success. *Sayt zhurnala Orange Business Services* February 04, 2019. URL: <https://www.orange-business.com/en/magazine/co-innovation-how-to-make-it-successful> (data obrashcheniya: 21.04.2022)

13. **A. Steiber, S. Alänge**, (2020). Corporate-Startup Co-Creation for Increased Innovation and Societal Change. *Triple Helix Journal*, pp. 1–23. DOI: <https://doi.org/10.1163/21971927-bja10004>. URL: [https://brill.com/view/journals/thj/7/2-3/article-p227\\_5.xml?language=en](https://brill.com/view/journals/thj/7/2-3/article-p227_5.xml?language=en) (data obrashcheniya: 22.04.2022)

14. **I. Drori, M. Wright**, Accelerators: characteristics, trends and the new entrepreneurial ecosystem, chapter 1 in *Wright & Drori eds.* (2018), pp. 1–20. DOI: 10.4337/9781786434098.00005. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Accelerators%3A-characteristics%2C-trends-and-the-new-Drori-Wright/027c140b481ed97af336af5dc3597594a71b9c3b> (data obrashcheniya: 25.04.2022)

15. **Y.V. Hochberg**, Accelerating Entrepreneurs and Ecosystems: The Seed Accelerator Model // *Innovation Policy and the Economy*, 2016, Vol. 16, No. 1, pp. 25–51. URL: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/full/10.1086/684985> (data obrashcheniya: 25.04.2022)

16. **P. Frow, S. Nenonen, A. Payne, K. Storbacka**, (2015). Managing Co-creation Design: A Strategic Approach to Innovation. *British Journal of Management*, pp. 1–21. DOI: 10.1111/1467-8551.12087. URL: [https://www.researchgate.net/publication/271226776\\_Managing\\_Co-creation\\_Design\\_A\\_Strategic\\_Approach\\_to\\_Innovation](https://www.researchgate.net/publication/271226776_Managing_Co-creation_Design_A_Strategic_Approach_to_Innovation) (data obrashcheniya: 27.04.2022)

17. **Ye.V. Galenko, Ye.A. Gubina**, Kontseptualnyye osobennosti CO-CREATION v gostinitsakh // *Colloquium-journal* 2021, № 6 (93), S. 22–24. DOI: 10.24412/2520-6990-2021-693-22-24. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-osobennosti-co-creation-v-gostinitsah> (data obrashcheniya: 30.04.2022)

18. **Angela Abena Nusenu, Wen Xiao, Christian Narh Opata, Deborah Darko**, DEMATEL Technique to Assess Social Capital Dimensions on Consumer Engagement Effect on Co-Creation // *Open Journal of Business and Management*, Vol. 7, No. 2, April 1, 2019. URL: (data obrashcheniya: 1.05.2022)



19. Blog kompanii e-Style ISP Co-location ili Collocation? Josijon 9 dekabrya 2009 URL: <https://habr.com/ru/company/e-StyleISP/blog/77716/> (data obrashcheniya: 11.05.2022)
20. **O.V. Inshakov**, Kollaboratsiya kak globalnaya forma organizatsii ekonomiki znaniy // *Ekonomika regiona*, 2013, № 3, S. 38–45. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kollaboratsiya-kak-globalnaya-forma-organizatsii-ekonomiki-znaniy/viewer> (data obrashcheniya: 11.05.2022)
21. N.V. Vasilenko, *Institutsionalnyye osobennosti kollaboratsii v organizatsionnykh strukturakh innovatsionnoy ekonomiki*  $\pi$ -*Economy* 2016, № 4 (246), s. 21–28. DOI: 10.5862/JE.246.2 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/institutsionalnye-osobennosti-kollaboratsii-v-organizatsionnyh-strukturah-innovatsionnoy-ekonomiki>(data obrashcheniya: 14.05.2022)
22. **Bonnie K. Dawson, Louise Young, Chenglin Tu, Feng Chongyi**, Co-innovation in networks of resources – A case study in the Chinese exhibition industry // *Industrial Marketing Management* Vol. 43, Is. 3, April 2014, Pp. 496–503. <https://doi.org/10.1016/j.indmarma> URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S001985011300237X> (data obrashcheniya: 11.05.2022)
23. **T.V. Kalchenko**, Fenomen kollaboratsii v globalnykh innovatsionnykh protsessakh // *KANT* 2018, № 1 (26), mart. S. 178–182. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/fenomen-kollaboratsii-v-globalnyh-innovatsionnyh-protsessah/viewer> (data obrashcheniya: 7.05.2022)
24. **K.M. Belikova**, Spetsifika setevoy modeli innovatsionnoy deyatel'nosti v biomeditsinskom sektore v kontekste zashchity intellektual'noy sobstvennosti // *Pravo i politika*. – 2021. – № 6. – S. 58–83. DOI: 10.7256/2454-0706.2021.6.35790. URL: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=35790](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=35790) (data obrashcheniya: 8.05.2022)
25. **S.M. Lee, D.L. Olson, S. Trimi**, Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values. *Management Decision*, 2012, Vol. 50, No. 5, pp. 817–831. DOI: 10.1108/00251741211227528. URL: <https://scirp.org/reference/referencespapers.aspx?referenceid=248-1923>(data obrashcheniya: 1.05.2022)
26. **Harriman Samuel Saragih, Jacob Donald Tan**, Co-Innovation: A Review and Conceptual Framework // *International Journal of Business Innovation and Research*, 2018, 17 (3). DOI: 10.1504/IJBIR.2018.10016527. URL: [https://www.researchgate.net/publication/320263236\\_Co-Innovation\\_A\\_Review\\_and\\_Conceptual\\_Framework](https://www.researchgate.net/publication/320263236_Co-Innovation_A_Review_and_Conceptual_Framework) (data obrashcheniya: 14.05.2022)
27. **Helen Percy, James Turner, Wendy Boyce**, Five principles of co-innovation // *Sayt Integration and Implementation Insights*, July 16, 2019. URL: <https://i2insights.org/2019/07/16/five-principles-of-co-innovation/> (data obrashcheniya: 7.05.2022)
28. **Jeanette Rohr, Christian Boos**, Is Co-Innovation Worth the Effort? Here's How to Achieve 5 Major Benefits from Working Together // *Sayt SAP News. SAP NVT Sustainability Engagement* URL: <https://insights.sap.com/is-co-innovation-worth-the-effort/> (data obrashcheniya: 5.05.2022)
29. Co-Innovation Manifesto. *Sayt So-innovation.com* URL: <https://co-innovation.com/> (data obrashcheniya: 11.04.2022)
30. The importance of co-innovation in business. *Sayt At TELUS International* URL: <https://www.telusinternational.com/articles/the-importance-of-co-innovation-in-business> Posted March 23, 2021 (data obrashcheniya: 10.05.2022)
31. The Why And How Of Co-Innovation *Sayt Forrester* URL: <https://www.forrester.com/what-it-means/ep232-coinnovation/> Aug. 26 2021 (data obrashcheniya: 4.05.2022)
32. **Arnaud Périlloux, Patrick Giry-Deloison**, 7 Steps to Reconcile Co-Innovation and Confidentiality: How Secret Should Your Co-Innovation Transformation // *B Innovation Management*. URL: <https://innovationmanagement.se/2021/12/06/7-steps-to-reconcile-co-innovation-and-confidentiality-how-secret-should-your-co-innovation-transformation-be/> (data obrashcheniya: 30.04.2022)
33. **A.M. Kamalyan**, Innovatsionnoye partnerstvo kak protsedura zakupok v YeS // *Vestnik Universiteta imeni O.Ye. Kutafina (MGYuA)*. 2019; (4): 185–189. URL: <https://doi.org/10.17803/2311-5998.2019.56.4.185-189> <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnoe-partnerstvo-kak-protsedura-zakupok-v-es/viewer> (data obrashcheniya: 28.04.2022)
34. **Robbie Richards**, Innovation Partner: An Undeniable Path to Sustainable Business Growth // *sayt MassChallenge, Inc.* 11 January 2021. URL: <https://masschallenge.org/article/innovation-partner> (data obrashcheniya: 29.04.2022)
35. **A. Karpov**, Bazovyy printsip biznes-partnerstva. *Sayt Proyekta smart-venture.ru* URL: [https://smart-venture.ru/basic\\_principle\\_business\\_partnership.html](https://smart-venture.ru/basic_principle_business_partnership.html) (data obrashcheniya: 30.04.2022)

36. **K. Valkokari, M. Seppänen, M. Mäntylä, S. Jylhä-Ollila**, Orchestrating Innovation Ecosystems: A Qualitative Analysis of Ecosystem Positioning Strategies. *Technology Innovation Management Review*, 2017, Vol. 7, No. 3, pp. 12–24. URL: [Links https://timreview.ca/article/1061](https://timreview.ca/article/1061) (data obrashcheniya: 27.04.2022)

37. **A.V. Babkin, G.S. Merzlikina**, Obosnovaniye vzaimosvyazi innovatsionnogo kapitala predpriyatiya i umnogo proizvodstva // *Nauchno-tehnicheskiye vedomosti SPbGPU. Ekonomicheskkiye nauki*. 2021. T. 14, № 3. S. 86–101. DOI: 10.18721/JE.14307

38. **A.B. Krutik, A.V. Babkin**, Analiz evolyutsionnoy teorii predprinimatelskikh nachinaniy // *Nauchno-tehnicheskiye vedomosti Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo politekhnicheskogo universiteta. Ekonomicheskkiye nauki*. 2011. № 6 (137). S. 184–187.

#### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ / INFORMATION ABOUT AUTHORS

**МЕРЗЛИКИНА Галина Степанона**

E-mail: merzlikina@vstu.ru

**Galina S. MERZLIKINA**

E-mail: merzlikina@vstu.ru

**БАБКИН Александр Васильевич**

E-mail: al-vas@mail.ru

**Aleksandr V. BABKIN**

E-mail: al-vas@mail.ru

*Поступила: 08.05.2022; Одобрена: 20.06.2022; Принята: 20.06.2022.*

*Submitted: 08.05.2022; Approved: 20.06.2022; Accepted: 20.06.2022.*