

АНАЛИЗ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ И КРИТЕРИЕВ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬЯНСОВ

DOI: <https://doi.org/10.24891/skrmca>EDN: <https://elibrary.ru/skrmca>

Дарья Вячеславовна ХАРИТОНОВА

преподаватель кафедры менеджмента, Самарский государственный экономический университет (СГЭУ), Самара, Российская Федерация

e-mail: daria.july@bk.ru

ORCID: 0000-0002-7507-8086

SPIN: 6703-6221

История статьи:

Рег. № 10/2026

Получена 13.01.2026

Одобрена 25.02.2026

Доступна онлайн

28.05.2026

Специальность: 5.2.6

УДК 338

JEL: G34, O16, P21

Ключевые слова:

стратегические альянсы, система управления, методы оценки эффективности, критерии эффективности, оценка эффективности

Аннотация

Предмет. Критерии и методы оценки эффективности стратегических альянсов.**Цели.** Сформировать структурированное понимание подходов к оценке успешности стратегических партнерств, разработать четкие рекомендации по выбору и адаптации оценочных систем в зависимости от специфики альянса.**Методология.** В процессе исследования использовались систематизация и классификация, а также сравнительный, логический и структурно-функциональный методы, моделирование и абстрагирование.**Результаты.** Методы оценки эффективности стратегических альянсов систематизированы в ключевые подходы. Для каждого подхода выявлены специфические критерии, сильные стороны и ограничения. Сформированы контекстуальные рекомендации по адаптации системы оценки в зависимости от типа альянса.**Выводы.** Исследование вносит вклад в теорию, подчеркивая центральную роль реляционных и стратегических критериев как основ долгосрочной эффективности. Практическая значимость состоит в предоставлении менеджерам структурированного инструментария для диагностики и повышения результативности партнерств. Разработанные рекомендации позволяют руководителям конфигурировать систему показателей, что напрямую способствует снижению риска неудачи и повышению управляемости кооперационных стратегий.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2026

Для цитирования: Харитонов Д.В. Анализ методов оценки и критериев эффективности стратегических альянсов // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2026. – № 5. – С. 79 – 89. DOI: 10.24891/skrmca EDN: SKRMCA

В условиях глобализации, цифровой трансформации и растущей турбулентности внешней среды стратегические альянсы утвердились в качестве ключевого инструмента корпоративного роста и инновационного развития.

Эти добровольные долгосрочные соглашения между независимыми организациями о совместном использовании ресурсов, компетенций и рыночных возможностей позволяют компаниям достигать стратегических целей, недоступных в рамках автономной деятельности. Однако парадокс стратегических альянсов заключается в их высокой степени неудачи – по данным исследований J.H. Dyer,

P. Kale и Singh H. [1] и J. Bamford, D. Ernst, D.G. Fubini [2], от 40 до 70% альянсов не достигают заявленных целей или распадаются.

Эта статистика напрямую указывает на центральную проблему в теории и практике альянсов: сложность и многогранность оценки их эффективности. Традиционные финансовые показатели (ROI, ROA) оказываются недостаточными и часто запоздалыми для измерения успеха подобных кооперационных структур, так как не учитывают стратегические, организационные и реляционные аспекты.

По мнению Д.М. Коробкина, С.А. Фоменкова, С.Г. Колесникова и др, эффективность альянса – это комплексное понятие, включающее достижение стратегических и операционных целей, создание совместной ценности, развитие ключевых компетенций и укрепление конкурентных позиций всех партнеров [3].

Актуальность темы исследования обусловлена несколькими факторами. Во-первых, в современной экономике, основанной на знаниях и сетевых взаимодействиях, сам процесс управления альянсом и способность к организационному обучению становятся критическими активами, требующими адекватной оценки.

Во-вторых, распространение альянсов новых форматов (экосистем, цифровых платформ, Open Innovation Networks) ставит вопрос о применимости классических оценочных моделей. В-третьих, существует очевидный разрыв между теорией, предлагающей множество концептуальных моделей, и практикой, где менеджеры часто испытывают дефицит структурированных, адаптивных и сбалансированных инструментов для регулярного мониторинга эффективности партнерства. Данного мнения придерживаются В.В. Морозов [4], С.И. Долгов, Ю.А. Савинов, А.И. Бельчук и др. [5], А.С. Селезнев [6], И.А. Наугольнова [7, 8].

Текущее состояние направления исследований характеризуется переходом от упрощенных универсальных метрик к комплексным многомерным системам оценки. В научной литературе, в работах Е.П. Трошиной и А.В. Кутуева [9], Е.А. Кандрашиной и Е.П. Трошиной [10] выделяют три основных подхода:

- систему сбалансированных показателей (BSC), адаптированную для альянсов с добавлением перспективы взаимоотношений партнеров;
- модели, основанные на теории стейкхолдеров, учитывающие удовлетворенность всех ключевых заинтересованных сторон альянса;
- реляционные подходы, фокусирующиеся на таких нематериальных активах, как доверие, приверженность, взаимная адаптация и снижение транзакционных издержек.

При этом сохраняется дискуссия о приоритете объективных количественных данных над субъективными качественными оценками, а также выборе временного горизонта для измерения результатов (краткосрочные финансовые итоги против долгосрочных стратегических выгод). В рамках данной дискуссии были опубликованы работы М.И. Абузяровой, М.О. Сураевой и А.П. Жабина [11], G.A. Karova, L.V. Khoreva, M.O. Suraeva et al. [12].

Целью данной статьи является проведение системного анализа существующих методов и критериев оценки эффективности стратегических альянсов, выявление их сильных сторон, ограничений и областей применения. В работе будут сформулированы рекомендации по выбору и адаптации системы оценки в зависимости от типа альянса, его стратегических задач и стадии жизненного цикла.

Результаты исследования призваны способствовать развитию методологической базы стратегического менеджмента и предоставить практикам структурированный подход к повышению управляемости и результативности партнерских отношений.

В рамках настоящего исследования применялся комплекс общенаучных и специальных методов, характерных для теоретического анализа в области менеджмента. Основу составил тематический литературный обзор научных публикаций, монографий и кейсов, позволивший выявить и классифицировать существующие подходы к оценке эффективности стратегических альянсов.

Тематика использованных источников сосредоточена на исследованиях, направленных на анализ методов и критериев оценки эффективности стратегических альянсов, с особым вниманием к нефинансовым аспектам, управлению отношениями, организационному обучению и адаптивным системам измерения. Источники охватывают различные типы альянсов (инновационные, производственные) в контексте современных вызовов, включая цифровизацию и сетевые формы кооперации.

Критериями отбора источников стали:

- их непосредственная релевантность теме;
- научная авторитетность (публикации в рецензируемых изданиях);
- хронологический баланс (от классических работ до исследований 2024–2025 гг.);
- междисциплинарность;
- сочетание зарубежных и отечественных научных подходов.

Это позволило сформировать комплексную теоретическую базу для анализа. Для структурирования полученных знаний и формирования целостной картины использовались методы сравнительного, логического и структурно-функционального анализа. Разработка практических рекомендаций осуществлялась с применением моделирования и абстрагирования для выделения ключевых контекстуальных параметров (типа альянса, стадии жизненного цикла). Таким образом, методологическая база исследования обеспечила переход от анализа разрозненных концепций к синтезу адаптивной модели оценки.

В современной теории и практике менеджмента оценка эффективности стратегических альянсов представляет собой сложную, многомерную задачу, требующую интеграции различных подходов, выходящих далеко за пределы традиционного финансового анализа. Сложность обусловлена самой природой альянсов – они являются гибридными организационными формами, объединяющими цели, ресурсы и культуры независимых партнеров, что отмечается в работах И.А. Наугольной и Л.П. Бажуткиной¹ [13].

Подтверждение этому можно найти в работах не только отечественных, но и зарубежных авторов [14–16]. Вследствие этого, оценка их успешности не может быть сведена к единому показателю, а требует рассмотрения через совокупность взаимодополняющих методов и критериев.

Наиболее распространенными, но одновременно и наиболее ограниченными, являются финансово-экономические методы. Они ориентированы на измерение прямой материальной отдачи через показатели рентабельности инвестиций в альянс, роста выручки и доли рынка, снижения издержек за счет синергии.

Однако их главный недостаток заключается в запаздывающем характере и невозможности изолировать вклад именно альянса в общие финансовые результаты компаний–партнеров. Более того, они полностью игнорируют стратегические и нематериальные выгоды, которые часто являются первостепенными при создании партнерства.

Поэтому в научной и деловой практике все большее значение приобретают стратегические методы, фокусирующиеся на достижении долгосрочных целей [17–19]. Ключевыми критериями здесь выступает степень достижения изначально заявленных стратегических ориентиров – будь то выход на новые рынки, доступ к критическим технологиям или разработка инновационного продукта.

Особую важность имеет оценка способности альянса служить инструментом организационного обучения, то есть приобретения новых знаний, компетенций и управленческих практик от партнера. Успех измеряется также укреплением конкурентных позиций, повышением инновационного потенциала и диверсификацией стратегических рисков.

Однако даже достижение стратегических целей невозможно без эффективной внутренней организации совместной деятельности. Операционные методы оценки направлены на анализ качества

¹ Naugolnova I.A. The Process Approach to Cost Management in Project-Oriented Enterprises of Engine Building. Engineering Economics: Decisions and Solutions from Eurasian Perspective. Cham, Springer Nature, 2021, pp. 85–91. DOI: 10.1007/978-3-030-53277-2_10 EDN: FBQSPN

управления альянсом как автономной системой. Здесь оценивается эффективность координации и коммуникации между партнерами, скорость принятия и реализации решений, степень достижения операционной синергии через гармонизацию бизнес-процессов, а также общая гибкость и адаптивность структуры к изменениям внешней среды.

Наиболее тонкой и критичной для долгосрочного выживания альянса сферой является оценка качества взаимоотношений между партнерами – так называемый реляционный подход. Его ключевые критерии носят в значительной степени субъективный характер, но от этого не становятся менее важными.

Центральными понятиями здесь выступают:

- доверие, понимаемое как надежность и отсутствие оппортунизма;
- приверженность, выражающаяся в готовности инвестировать в долгосрочное развитие партнерства;
- взаимная адаптация – способность вносить изменения в свои процессы ради общих целей.

Регулярное измерение уровня удовлетворенности партнерством, конфликтности и социального капитала между командами через опросы и интервью позволяет диагностировать проблемы на ранней стадии до того, как они проявятся в операционных или финансовых показателях.

В попытке преодолеть фрагментарность отдельных подходов были разработаны комплексные интегральные модели. Наиболее адаптируемой из них является модифицированная сбалансированная система показателей, куда к традиционным перспективам – финансовой, клиентской, внутренних процессов и обучения – добавляется пятая, критически важная – «взаимоотношения партнеров».

Другой целостный подход основан на теории стейкхолдеров и предполагает оценку степени удовлетворенности всех ключевых групп, заинтересованных в альянсе: акционеров каждой компании, топ-менеджеров, сотрудников, клиентов и поставщиков. Также признается необходимость многоуровневой оценки, отдельно рассматривающей выгоды для родительских компаний, операционную жизнеспособность самого альянса как отдельной единицы и эффективность работы вовлеченных управленческих команд.

Важным современным трендом является процессный взгляд на оценку, привязанный к жизненному циклу альянса. Изначальная оценка стратегического соответствия и культурной совместимости на этапе формирования сменяется текущим мониторингом операционных и реляционных показателей для раннего предупреждения рисков. По завершении ключевых этапов или всего проекта проводится ретроспективная оценка итоговых результатов. Таким образом, оценка перестает быть разовым аудитом и превращается в систему непрерывного мониторинга и обратной связи.

Можно констатировать, что современная парадигма оценки эффективности стратегических альянсов характеризуется отказом от поиска универсальных финансовых метрик в пользу построения контекстно-зависимых, сбалансированных систем. Эти системы должны гибко сочетать количественные и качественные, объективные и субъективные, финансовые и стратегические, операционные и реляционные показатели.

Такая многомерная система показателей служит не просто инструментом контроля, а основой для своевременного управления, укрепления доверия, организационного обучения и, в конечном счете, достижения той самой синергии, ради которой альянс и создавался. Критерии оценки эффективности, а также их сильные стороны, ограничения и области применения показаны в *табл. 1*.

Выбор конкретных критериев и их комбинации не является универсальным и должен определяться типом альянса (R&D, производственным, маркетинговым), его стратегическими целями (доступом к ресурсам, снижением рисков, обучением) и стадией жизненного цикла (формированием, ростом, зрелостью).

Эффективная система оценки представляет собой не статичный набор, а динамичную систему показателей, адаптируемый под меняющиеся задачи партнерства и служащий, в первую очередь, инструментом обучения и развития альянса, а не просто контролем.

Разработка системы оценки – прежде всего задача стратегического управления, а не технического подбора показателей. Ее конфигурация должна динамически вытекать из типа альянса, его целей

и текущей стадии жизненного цикла. Универсальных решений не существует, так как система должна быть релевантной, экономичной и полезной для управления партнерством, а не просто отчетной.

Ключевой параметр – тип альянса – определяет основной фокус оценки. Для инновационных альянсов, где ценность создается в знаниях, акцент смещается на стратегические и реляционные критерии: развитие компетенций, обмен неформализованным опытом и уровень доверия между командами. Жесткие финансовые показатели на ранних этапах здесь контрпродуктивны.

В производственных или сбытовых альянсах, созданных для синергии издержек, ядром оценки становятся точные операционные и финансовые метрики, такие как снижение себестоимости или рост доли рынка. Однако даже здесь игнорирование реляционного аспекта чревато конфликтами при распределении полученной выгоды. Наиболее сложные совместные предприятия требуют внедрения полноценной многоуровневой системы, отдельно оценивающей выгоды для родительских компаний, операционную жизнеспособность и эффективность управленческой команды.

Стадия жизненного цикла диктует глубину и цель оценки. На этапе формирования критически важно зафиксировать измеримые цели и принципы мониторинга в договоре, что служит основой для будущего взаимодействия. В фазе роста система должна быть легкой и оперативной, фокусирующейся на мониторинге процессов и регулярных «опросах пульса» для раннего выявления проблем во взаимоотношениях.

На стадии зрелости оценка достигает максимальной комплексности, превращаясь в сбалансированный инструмент стратегического управления, который регулярно пересматривается партнерами. На любой стадии система должна быть продуктом консенсуса и служить целям совместного обучения, а не одностороннего контроля.

Таким образом, эффективная система оценки представляет собой не статичный отчет, а динамичный коммуникационный инструмент. Основная цель заключается в обеспечении прозрачности, формировании общего у партнеров понимания успеха и основы для постоянного совершенствования управления альянсом. Ключевыми принципами остаются соразмерность затрат на оценку создаваемой ценности, согласованность метрик со стратегией и безусловная ориентация на развитие партнерства.

Проведенный анализ подтверждает, что оценка эффективности стратегических альянсов представляет собой многомерную управленческую проблему, не имеющую универсального количественного решения. Успех альянса нельзя свести к единому финансовому показателю, он является комплексным результатом достижения стратегических целей, операционной слаженности и, что наиболее важно, качества партнерских отношений, основанных на доверии и взаимной приверженности.

Ключевым выводом исследования является необходимость контекстуального и динамического подхода к построению оценочной системы. Наиболее перспективным направлением представляется разработка и внедрение адаптивных интегральных моделей, таких как модифицированная сбалансированная система показателей (BSC) с добавленной перспективой взаимоотношений или модели, основанные на учете интересов стейкхолдеров. Эти модели позволяют преодолеть фрагментарность, сочетая финансовые, стратегические, процессные и реляционные критерии в единой управленческой системе показателей.

Дальнейшие исследования в данной области целесообразно направить на разработку методик количественного измерения реляционного капитала и изучение влияния цифровых платформ на процессы оценки в рамках современных сетевых и экосистемных альянсов.

Таблица 1
Анализ критериев оценки эффективности стратегических альянсов

Table 1
Analysis of criteria for evaluating the effectiveness of strategic alliances

Критерий / Метод	Сильные стороны	Ограничения	Области применения / Цель использования
Финансово-экономические критерии: • рентабельность инвестиций (ROI); • рост выручки/доли рынка; • снижение издержек (синергия); • срок окупаемости, Cash Flow	– Объективность и измеримость – предоставляют четкие количественные данные; – универсальность и понятность – легко сравнимы с другими проектами и приемлемы для акционеров; – интегрируются в общую отчетность компании, позволяя оценить прямой финансовый вклад	– Запоздывающий характер – отражают прошлые результаты, а не будущий потенциал; – не учитывают стратегические выгоды (обучение, доступ к технологиям); – сложность атрибуции – трудно отделить вклад альянса от других факторов; – провоцируют краткосрочную ориентацию в ущерб долгосрочным целям партнерства	– Эксплуатационные, ориентированные на прибыль альянсы (совместные производства, сбытовые альянсы); – оценка на завершающих стадиях жизненного цикла проекта или для итогового аудита; – в качестве базовых KPI в сбалансированной системе, дополненных другими перспективами
Стратегические критерии: • достижение стратегических целей; • обучение и развитие компетенций; • укрепление конкурентных преимуществ; • инновационный выход (патенты, продукты)	– Связь с первоначальной мотивацией создания альянса, оценка реальной ценности для бизнеса; – ориентация на долгосрочную перспективу и устойчивое развитие; – отражают нематериальные активы (знания, репутация, технологический потенциал)	– Субъективность в оценке степени достижения целей; – качественный характер многих показателей, сложность квантификации; – лаг между действиями и результатом (особенно в R&D альянсах)	– Исследовательские и инновационные альянсы (R&D, совместная разработка); – альянсы, нацеленные на вход на новые рынки или освоение новых технологий; – оценка на ключевых этапах стратегического планирования и при подведении долгосрочных итогов
Операционные (организационные) критерии: • качество координации и коммуникации; • скорость принятия решений; • достижение операционной синергии; • гибкость и адаптивность	– Фокусируются на процессе, а не только на результате, позволяя корректировать курс; – позволяют выявить управленческие проблемы на ранней стадии; – измеримы в реальном времени (метрики процессов, соблюдение сроков)	– Высокие затраты на сбор данных (требуют внедрения систем мониторинга процессов); – риск оптимизации процессов в ущерб стратегии («делать вещи правильно» / «делать правительные вещи»); – могут быть специфичны для конкретного типа альянса	– Сложные альянсы с глубокой интеграцией процессов (совместные предприятия, производственные кооперации); – текущий мониторинг и оперативное управление альянсом; – диагностика «узких мест» в совместной работе и оценка качества управления альянс-менеджером
Реляционные (отношенческие) критерии: • уровень доверия и приверженности; • взаимная адаптация; • удовлетворенность партнерством; • качество разрешения конфликтов	– Прогностическая сила для долгосрочной устойчивости альянса; – помогают предотвратить распад из-за неформальных конфликтов; – лежат в основе способности к синергии и созданию совместной ценности	– Высокая степень субъективности и зависимости от восприятия людей; – сложность стандартизации и измерения – требуют регулярных качественных исследований (опросы, интервью); – культурные различия могут исказить интерпретацию критериев	– Любые долгосрочные и стратегически значимые альянсы, где важен человеческий фактор; – диагностика кризисов во взаимоотношениях на ранних стадиях; – культурная интеграция в международных альянсах и совместных предприятиях

Критерий / Метод	Сильные стороны	Ограничения	Области применения / Цель использования
Интегральные модели (например, BSC для альянсов): • комбинация финансовых, клиентских, процессных, учебных и реляционных перспектив	– Обеспечивают сбалансированность и многомерность оценки, избегая перекоса в одну область; – связывают операционные показатели со стратегическими целями через причинно-следственные связи; – служат системой стратегического управления, а не только контроля	– Высокая сложность разработки и внедрения, требует больших затрат времени и ресурсов; – риск создания громоздкой, непонятной системы избыточных показателей; – требует консенсуса между партнерами по выбору метрик, что может быть политически сложно	– Крупные, стратегически важные и долгосрочные альянсы (особенно совместные предприятия); – когда необходима единая система управления эффективностью для всех участников альянса; – для создания прозрачности и общего языка между партнерами в отношении целей и результатов

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. Dyer J.H., Kale P., Singh H. How to make strategic alliances work. *MIT Sloan Management Review*, 2001, vol. 42, iss. 4, pp. 37–43. EDN: EDVYOL
2. Bamford J., Ernst D., Fubini D.G. Launching a world-class joint venture. *Harvard Business Review*, 2004, vol. 82, iss. 2, pp. 90–100. EDN: GMBMVR
3. Коробкин Д.М., Фоменков С.А., Колесников С.Г. и др. Выявление технологической взаимодополняемости предприятий на основе анализа патентного массива // Моделирование, оптимизация и информационные технологии. 2022. Т. 10. № 4. С. 19–20. DOI: 10.26102/2310-6018/2022.39.4.010 EDN: GLKIKZ
4. Морозов В.В. Стратегические альянсы в геоэкономическом базисе международных отношений // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2024. № 7. С. 61–68. EDN: AGRDHZ
5. Долгов С.И., Савинов Ю.А., Бельчук А.И. и др. Экономические аспекты межфирменных соглашений о стратегическом партнерстве // Российский внешнеэкономический вестник. 2024. № 8. С. 7–19. DOI: 10.24412/2072-8042-2024-8-7-19 EDN: CXСХНВ
6. Селезнев А.С. Интеграция стратегии развития капитализации в корпоративную модель развития компании // Инновации и инвестиции. 2025. № 2. С. 227–230. EDN: IPUEUV
7. Наугольнова И.А. Проектно-процессный подход к управлению организацией: модель, алгоритм внедрения, параметры оценки эффективности // Экономика и предпринимательство. 2022. № 9. С. 1114–1117. DOI: 10.34925/EIP.2022.146.9.219 EDN: CUCGWC
8. Наугольнова И.А. Методологические основы управления затратами на промышленных предприятиях: монография. М.: КноРус, 2018. 142 с. EDN: VUOKDQ
9. Трошина Е.П., Кутуев А.В. Активизация инновационной деятельности предприятия с позиции создания механизма управления интрапреднерскими подразделениями // Вопросы инновационной экономики. 2019. Т. 9. № 3. С. 1099–1110. DOI: 10.18334/vines.9.3.41175 EDN: MSMYNN
10. Кандрашина Е.А., Трошина Е.П. Управление внутрифирменным предпринимательством в организации: монография. Самара: СГЭУ, 2012. 123 с. EDN: RVCNID

11. Абузярова М.И., Сураева М.О., Жабин А.П. Принципы реализации экономической политики государства на основе управления инновациями в современных российских условиях // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2013. № 11. С. 54–58. EDN: RXMNBX
12. Karpova G.A., Khoreva L.V., Suraeva M.O. et al. Organizational model of the congress and exhibition cluster in the field of business travel. *International Electronic Journal of Mathematics Education*, 2016, vol. 11, iss. 7, pp. 2592–2607. EDN: HAMUYL
13. Наугольнова И.А., Бажуткина Л.П. Система индикаторов оценки эффективности развития бережливого производства на предприятии // Наука и бизнес: пути развития. 2015. № 2. С. 108–114. EDN: TUFClP
14. Polonsky M.J., Lefroy K., Garma R. et al. Strategic and tactical alliances: Do environmental non-profits manage them differently? *Australasian Marketing Journal*, 2011, vol. 19, iss. 1, pp. 43–51. DOI: 10.1016/j.ausmj.2010.11.006 EDN: PKJFXH
15. Sluys K., Matthyssens P., Martens R. et al. Building capabilities to manage strategic alliances. *Industrial Marketing Management*, 2011, vol. 40, iss. 6, pp. 875–886. DOI: 10.1016/j.indmarman.2011.06.022
16. Jiang X., Li M., Gao S. et al. Managing knowledge leakage in strategic alliances: The effects of trust and formal contracts. *Industrial Marketing Management*, 2013, vol. 42, iss. 6, pp. 983–991. DOI: 10.1016/j.indmarman.2013.03.013
17. Canzaniello A., Hartmann E., Fifka M.S. Intra-industry strategic alliances for managing sustainability-related supplier risks: Motivation and outcome. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 2017, vol. 47, iss. 5, pp. 387–409. DOI: 10.1108/IJPDLM-01-2016-0034
18. Lin H.-M., Huang H.-C., Lin C.-P. et al. How to manage strategic alliances in OEM-based industrial clusters: Network embeddedness and formal governance mechanisms. *Industrial Marketing Management*, 2012, vol. 41, iss. 3, pp. 449–459. DOI: 10.1016/j.indmarman.2011.04.003
19. Chakraborty S., Singla C. Navigating international entry via strategic alliances: Comparison of family and non-family firms. *Journal of International Management*, 2025, vol. 31, iss. 2. DOI: 10.1016/j.intman.2025.101250

Информация о конфликте интересов

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи, Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

ANALYSIS OF METHODS FOR EVALUATING AND CRITERIA OF STRATEGIC ALLIANCES EFFECTIVENESS

DOI: <https://doi.org/10.24891/skrmca>

EDN: <https://elibrary.ru/skrmca>

Dar'ya V. KHARITONOVA

Samara State University of Economics (SSEU), Samara, Russian Federation

e-mail: daria.july@bk.ru

ORCID: 0000-0002-7507-8086

Article history:

Article No. 10/2026

Received 13 Jan 2026

Accepted 25 Feb 2026

Available online

28 May 2026

JEL Classification:

G34, O16, P21

Keywords:

strategic alliances, management system, performance evaluation methods, performance criteria, performance evaluation

Abstract

Subject. This article focuses on the criteria and methods for evaluating the strategic alliances effectiveness.

Objectives. The study aims to form a structured understanding of approaches to the strategic partnerships success assessing, and develop clear recommendations for selecting and adapting evaluation systems depending on the alliance specifics.

Methods. For the study, I used the methods of systematization and classification, comparative, logical, and structural-functional methods, modeling, and abstraction.

Results. The article systematizes methods for assessing the effectiveness of strategic alliances into key approaches, and identifies specific criteria, strengths, and limitations for each approach. It also formulates contextual recommendations for adapting the evaluation system depending on the alliance type.

Conclusions. The study emphasizes the central role of relational and strategic criteria as a basis for long-term effectiveness. The practical significance lies in providing managers with a structured toolkit for diagnosing and improving the partnership performance. The developed recommendations allow managers to configure the system of indicators, which directly contributes to reducing the risk of failure and increasing the manageability of cooperative strategies.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2026

Please cite this article as: Kharitonova D.V. Analysis of methods for evaluating and criteria of strategic alliances effectiveness. *National Interests: Priorities and Security*, 2026, iss. 5, pp. 79–89.

DOI: 10.24891/skrmca EDN: SKRMCA

References

1. Dyer J.H., Kale P., Singh H. How to make strategic alliances work. *MIT Sloan Management Review*, 2001, vol. 42, iss. 4, pp. 37–43. EDN: EDVYOL
2. Bamford J., Ernst D., Fubini D.G. Launching a world-class joint venture. *Harvard Business Review*, 2004, vol. 82, iss. 2, pp. 90–100. EDN: GMBMVR
3. Korobkin D.M., Fomenkov S.A., Kolesnikov S.G. et al. [Identification of technological complementarity of enterprises based on the analysis of the patent database]. *Modelirovanie*,

- optimizatsiya i informatsionnye tekhnologii*, 2022, vol. 10, iss. 4, pp. 19–20. (In Russ.)
DOI: 10.26102/2310-6018/2022.39.4.010 EDN: GLKIKZ
4. Morozov V.V. [Strategic alliances in geo-economic basis of international relations]. *Problemy ekonomiki i upravleniya neftegazovym kompleksom*, 2024, no. 7, pp. 61–68. (In Russ.)
EDN: AGRDHZ
 5. Dolgov S.I., Savinov Yu.A., Bel'chuk A.I. et al. [Economic aspects of inter-firm strategic partnership agreements]. *Rossiiskii vneshneekonomicheskii vestnik*, 2024, no. 8, pp. 7–19. (In Russ.)
DOI: 10.24412/2072-8042-2024-8-7-19 EDN: CXCXHB
 6. Seleznev A.S. [Integration of capitalization development strategy into the corporate model of company development]. *Innovatsii i investitsii*, 2025, no. 2, pp. 227–230. (In Russ.) EDN: IPUEUV
 7. Naugol'nova I.A. [Project-process approach to organization management: model, implementation algorithm, performance evaluation parameters]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 2022, no. 9, pp. 1114–1117. (In Russ.) DOI: 10.34925/EIP.2022.146.9.219 EDN: CUCGWC
 8. Naugol'nova I.A. *Metodologicheskie osnovy upravleniya zatratami na promyshlennyykh predpriyatiyakh: monografiya* [Methodological Foundations of Cost Management in Industrial Enterprises: a monograph]. Moscow, KnoRus Publ., 2018, 142 p. EDN: VUOKDQ
 9. Troshina E.P., Kutuev A.V. [Activization of innovative activity of the enterprise from the position of the intrapreneurial units management mechanism]. *Voprosy innovatsionnoi ekonomiki*, 2019, vol. 9, iss. 3, pp. 1099–1110. (In Russ.) DOI: 10.18334/vinec.9.3.41175 EDN: MSMYNH
 10. Kandrashina E.A., Troshina E.P. *Upravlenie vnutfirmennym predprinimatel'stvom v organizatsii: monografiya* [Management of Intrapreneurship in an Organization: a monograph]. Samara, SSEU Publ., 2012, 123 p. EDN: RVCNID
 11. Abuzyarova M.I., Suraeva M.O., Zhabin A.P. [Principles of the state economic policy implementation on the basis of innovation management under the current Russian conditions]. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, 2013, no. 11, pp. 54–58. (In Russ.)
EDN: RXMNBX
 12. Karpova G.A., Khoreva L.V., Suraeva M.O. et al. Organizational model of the congress and exhibition cluster in the field of business travel. *International Electronic Journal of Mathematics Education*, 2016, vol. 11, iss. 7, pp. 2592–2607. EDN: HAMUYL
 13. Naugol'nova I.A., Bazhutkina L.P. [The system of performance evaluation criteria of lean manufacturing]. *Nauka i biznes: puti razvitiya*, 2015, no. 2, pp. 108–114. (In Russ.) EDN: TUF CIP
 14. Polonsky M.J., Lefroy K., Garma R. et al. Strategic and tactical alliances: Do environmental non-profits manage them differently? *Australasian Marketing Journal*, 2011, vol. 19, iss. 1, pp. 43–51.
DOI: 10.1016/j.ausmj.2010.11.006 EDN: PKJFXH
 15. Sluyts K., Matthyssens P., Martens R. et al. Building capabilities to manage strategic alliances. *Industrial Marketing Management*, 2011, vol. 40, iss. 6, pp. 875–886.
DOI: 10.1016/j.indmarman.2011.06.022
 16. Jiang X., Li M., Gao S. et al. Managing knowledge leakage in strategic alliances: The effects of trust and formal contracts. *Industrial Marketing Management*, 2013, vol. 42, iss. 6, pp. 983–991.
DOI: 10.1016/j.indmarman.2013.03.013
 17. Canzaniello A., Hartmann E., Fifka M.S. Intra-industry strategic alliances for managing sustainability-related supplier risks: Motivation and outcome. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 2017, vol. 47, iss. 5, pp. 387–409.
DOI: 10.1108/IJPDLM-01-2016-0034

18. Lin H.-M., Huang H.-C., Lin C.-P. et al. How to manage strategic alliances in OEM-based industrial clusters: Network embeddedness and formal governance mechanisms. *Industrial Marketing Management*, 2012, vol. 41, iss. 3, pp. 449–459. DOI: 10.1016/j.indmarman.2011.04.003
19. Chakraborty S., Singla C. Navigating international entry via strategic alliances: Comparison of family and non-family firms. *Journal of International Management*, 2025, vol. 31, iss. 2. DOI: 10.1016/j.intman.2025.101250

Conflict-of-interest notification

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.