

На правах рукописи

ДМИТРИЕВ ДМИТРИЙ ВЛАДИМИРОВИЧ

**ИНСТРУМЕНТАРИЙ УПРАВЛЕНИЯ
МЕЖОРГАНИЗАЦИОННЫМ СОТРУДНИЧЕСТВОМ
В УСЛОВИЯХ РЕАЛИЗАЦИИ ПОЛИТИКИ
ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ**

Специальность 5.2.6 – Менеджмент (экономические науки)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Санкт-Петербург – 2026 г.

Работа выполнена в Частном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики».

Научный руководитель доктор экономических наук, доцент
Смешко Олег Григорьевич

Официальные оппоненты: **Пешкова Галина Юрьевна,**
доктор экономических наук, профессор,
ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский университет аэрокосмического приборостроения», профессор кафедры международного предпринимательства.

Балашова Елена Сергеевна,
доктор экономических наук, профессор,
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный морской технический университет», заведующая кафедрой «Инновационная экономика».

Ведущая организация Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого».

Защита диссертации состоится «26» мая 2026 г. в 13:00 часов на заседании диссертационного совета 24.2.386.07 при Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» по адресу: 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, д. 30-32, литер А, ауд. 3033.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте <https://unecon.ru/nauka/dis-sovety/dissertaczii-predstavlennye-v-spbgeu/> Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

Автореферат разослан «_____» _____ 2026 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета

Головцова И.Г.

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В отношении России введён беспрецедентный объём санкций со стороны недружественных стран, что создало для развития отечественной экономики множество сложностей. Для их преодоления правительством разработан ряд мер импортозамещения, реализация которых с наибольшей эффективностью возможна на уровне организаций, так как именно они в наибольшей степени испытывают влияние сложных факторов внешней среды.

Эффективность управления на микроуровне во многом зависит от обоснованности выбора форм, структур и методов управления, которые необходимо адаптировать к специфике изменений во внешней среде с учетом политики импортозамещения. Одним из трендов развития теории и практики менеджмента является переход от вертикально-ориентированных к горизонтально-ориентированным структурам управления, в рамках последних приоритет отдается не отношениям иерархической подчиненности, но отношениям горизонтального партнерского взаимодействия между отдельными подразделениями организации либо между самостоятельными организациями, объединенными в интегрированную структуру. Это актуализирует исследование взаимодействия организаций через призму гибридного подхода, так как в условиях санкций и реализации политики импортозамещения управление межорганизационным сотрудничеством необходимо согласовать с экономическими интересами входящих в нее организаций.

Степень разработанности проблемы. Авторское исследование базируется на работах современных ученых в области управления экономическими системами, стратегического менеджмента и межорганизационного взаимодействия: П.А. Аркина, Е.С. Балашовой, А.Г. Бездудной, Ю.В. Вертаковой, Т.А. Головиной, И.Г. Головцовой, Е.А. Горбашко, И.В. Грошевой, П.Ф. Друкера, С.С. Железняковой, М.К. Измайлова, М.Х. Мескона, Г. Минцберга, О.И. Уильямсона, А.М. Фадеева, А. Файоля, Т. Эггертссона, У.Р. Эшби и др. Их труды стали фундаментом для построения концептуальной и методологической основы настоящего исследования.

Проблематика гибридных форм взаимодействия организаций разработана в трудах как отечественных, так и зарубежных исследователей. Работы таких авторов, как: К. Бломквист, Р. Гулати, В.Е. Дементьев, И.Д. Котлярова, К. Менар, Г.Ю. Пешкова, А.А. Романов, А.А. Сидорова, О.И. Уильямсон, Т.Л. Харламова – внесли значительный вклад в формирование научных подходов к анализу и классификации гибридных структур и стратегических альянсов в условиях

институционального разнообразия.

Различные формы межфирменного и межсекторного взаимодействия изучались в работах К. Бломквист, Р. Гулати, А.-П. де Ман, И. Доз, С.О. Дунаевой, Е.И. Иншаковой, Э. Каатс, К. Конте, Д. Лувизона, К. Менара, В.А. Осипова, В. Офей, Е.Ю. Плешаковой, Е.В. Попова, М.Ю. Шерешевой. Их исследования позволили обосновать актуальность перехода к гибридным стратегиям управления в условиях неопределенности и растущих институциональных разрывов.

Актуальность проблемы импортозамещения и формирования новых моделей устойчивого экономического развития раскрыта в работах Ю.В. Вертаковой, Г.Т. Гафуровой, Н.Л. Калининко, Л.Г. Каранатовой, О.Ю. Коломыцевой, Д.В. Манушина, Е.В. Песоцкой, В.А. Плотникова, О.Г. Смешко.

Несмотря на высокий уровень разработанности отдельных аспектов темы, вопросы управления межорганизационным сотрудничеством в условиях реализации политики импортозамещения требуют комплексного подхода, системной методологии и практико-ориентированных решений, что и обусловило выбор темы данного диссертационного исследования.

Целью диссертационной работы является разработка методических и практических рекомендаций развития управления межорганизационным сотрудничеством в условиях реализации политики импортозамещения в контексте гибридного подхода.

В соответствии с указанной целью, в исследовании были поставлены и решены следующие **задачи**:

1. Уточнить теоретические аспекты и классификацию форм межорганизационного сотрудничества в современной экономике;

2. Разработать методический подход в оценке экономической целесообразности и эффективности участия организации в межорганизационном сотрудничестве в контексте реализации политики импортозамещения;

3. Предложить модель распределения прибыли в стратегическом гибридном альянсе, учитывая вклад участников в реализацию проектов импортозамещения;

4. Разработать формы и последовательность мероприятий формирования стратегического гибридного альянса в условиях реализации политики импортозамещения;

5. Сформулировать рекомендации по созданию и управлению стратегическими гибридными альянсами для целей импортозамещения.

Объектом исследования являются организации, осуществляющие горизонтальное взаимодействие в ходе ведения хозяйственной

деятельности.

Предметом исследования выступают организационно-экономические и управленческие процессы межорганизационного сотрудничества в условиях реализации политики импортозамещения.

Теоретико-методологической основой исследования послужили фундаментальные положения экономической теории и теории менеджмента, получившие освещение в трудах отечественных и зарубежных ученых, теоретические подходы осуществления политики импортозамещения, работы в области межорганизационного взаимодействия и оценки его эффективности, законодательные и нормативные акты Российской Федерации по регулированию функционирования экономики в условиях санкций.

Методы исследования. В работе применялись методы системного и институционального анализа, экономико-статистические методы, метод аналогий и метод ретроспективного анализа, экспертные методы, специальные методы оценки экономической эффективности.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили законодательство и нормативно-правовые акты Российской Федерации, данные Росстата, федеральных министерств, официальные документы по реализации в Российской Федерации политики импортозамещения, материалы монографических исследований отечественных и зарубежных ученых, статьи в научной периодике (в том числе сетевой), материалы научных конференций, релевантные проблематике авторского исследования, отчеты и аналитические материалы отечественных научно-исследовательских организаций, а также данные личных наблюдений и исследований автора.

Степень достоверности и обоснованность результатов обеспечены использованием для исследования релевантных и достоверных исходных данных, опорой при проведении исследования на официальные источники информации, корреляцией авторских результатов с данными, полученными иными авторами с использованием альтернативных методик исследования.

Соответствие диссертации Паспорту научной специальности. Исследование выполнено в соответствии с Паспортом специальности 5.2.6. Менеджмент. пп. 4. Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Теория и методология управления изменениями в экономических системах; 9. Организация как объект управления. Теория организации. Структуры управления организацией. Организационные изменения и организационное развитие.

Научная новизна диссертационной работы и полученных результатов в целом заключается в разработке комплексного инструментария управления межорганизационным сотрудничеством в

условиях реализации политики импортозамещения, отличающегося учетом специфики совместной хозяйственной деятельности организаций и необходимости сбалансированного достижения разноуровневых целей (отдельных организаций, их альянсов), что позволяет повысить эффективность управления в условиях экономической нестабильности и неопределенности, вызванной санкциями.

Наиболее существенные результаты исследования, обладающие научной новизной и полученные лично соискателем:

1. Уточнены теоретические аспекты и разработана классификационная карта форм гибридного межорганизационного сотрудничества. Гибридная форма определена как долгосрочное взаимодействие, сочетающее сотрудничество и конкуренцию, где взаимозависимость участников ориентирована на максимизацию прибыли партнерства как основы собственного выигрыша. Разработанная карта является инструментом для менеджмента при анализе и выборе эффективных форматов совместной деятельности.

2. Разработан методический подход к оценке экономической целесообразности участия организации в стратегическом альянсе, отличающийся от существующих подходов адаптацией к условиям реализации политики импортозамещения. Методический подход включает: сравнительный анализ затрат на импорт и самостоятельное производство в партнерстве, оценку параметров экономической безопасности; расчет и сравнение экономических эффектов от вхождения в структуру стратегического межфирменного гибридного альянса. Предложенный математический аппарат формализует логику принятия управленческих решений о создании гибридного альянса для целей импортозамещения.

3. Предложена модель распределения прибыли в стратегическом гибридном альянсе, отличающаяся от существующих применением двухставочного роялти и учитывающая вклад участников в проекты импортозамещения. В рамках модели описаны и формализованы две типовые формы взаимодействия в структуре альянса: коллективные инвестиции и закупки; коллективные инвестиции и индивидуальные закупки. Для каждой формы предложен расчетный инструмент выплат и набор возможных управленческих действий, что обеспечивает обоснованное принятие решений по управлению взаимодействием участников стратегического альянса.

4. В рамках гибридного подхода обоснованы и систематизированы одноуровневая и двухуровневая формы стратегического партнерства в зависимости от степени локализации и технологического развития отечественных производителей, а также

предложена авторская последовательность мероприятий формирования стратегического альянса с учетом задач минимизации рисков и обеспечения устойчивости производственных цепочек.

5. Сформулированы практические рекомендации по созданию и управлению стратегическими гибридными альянсами для целей импортозамещения в Российской Федерации. Рекомендации учитывают институциональные особенности российского бизнеса в условиях санкций, специфику гибридных моделей сотрудничества и факторы внешней и внутренней среды, что обеспечивает согласование коммерческих целей организаций с общественно значимыми задачами импортозамещения.

Теоретическая значимость результатов исследования определяется разработкой комплекса методических инструментов, ориентированных на повышение эффективности управления организациями и их интеграционными объединениями на основе применения методов согласования экономических интересов организаций и использования гибридного подхода в условиях санкций.

Практическая значимость работы заключается в обосновании комплекса прикладных рекомендаций для развития систем управления организаций в области совершенствования процедур межорганизационного взаимодействия при реализации задач импортозамещения, созданию и управлению развитием стратегических альянсов.

Апробация, реализация и публикации. Основные положения диссертационного исследования, авторские выводы и предложения апробированы на ряде международных и всероссийских научно-практических конференций, в том числе: «Проблемы взаимосвязи науки и экономики: особенности современного этапа» (Нальчик, 2025), «Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития» (Курск, 2024), «Государственное и муниципальное управление: актуальные проблемы и современные тренды» (Санкт-Петербург, 2023), «Экономика. Управление. Инновации» (Санкт-Петербург, 2021), а также на теоретических семинарах кафедры менеджмента и государственного и муниципального управления Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики.

Положения и рекомендации, разработанные в диссертации, реализованы в учебном процессе Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, в законодательской деятельности Законодательного собрания Санкт-Петербурга, а также на практике - в системах менеджмента ряда предприятий, что подтверждается соответствующими документами.

Основное содержание исследования изложено в 10 научных публикациях общим объёмом 7,2 п.л., в том числе автору принадлежит 5,6 п.л., среди которых 5 статей в научных журналах, рекомендованных ВАК при Минобрнауки России для публикации результатов диссертационных исследований.

Структура и содержание работы. Диссертационная работа изложена на 204 листах компьютерного текста и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, включающего 354 наименований, списка сокращений и условных обозначений и трех приложений.

В первой главе исследованы теоретические аспекты гибридного подхода в управлении при осуществлении межорганизационного сотрудничества в современных условиях, в частности, проведен анализ экономической природы и управленческой сущности гибридного межорганизационного сотрудничества, проанализирована классификация разновидностей гибридных форм межорганизационного сотрудничества, а также выполнен анализ российского опыта использования в менеджменте стратегических альянсов в контексте гибридного подхода.

Во второй главе выполнен анализ нормативно-правовой основы политики импортозамещения и состояния отраслей экономики страны в условиях санкций и реализации политики импортозамещения, выделены тенденции её реализации, разработан комплекс инструментов, для научно-методического обеспечения формирования и функционирования стратегических гибридных альянсов, адаптированных к решению задач в сфере импортозамещения, который включает методический подход в оценке экономической целесообразности участия организации в стратегическом альянсе, экономико-математическую модель распределения прибыли в стратегическом гибридном альянсе, основанную на применении двухставочного роялти и учитывающую вклад участников межорганизационного альянса в совместные проекты.

В третьей главе выполнено обоснование практических рекомендаций по развитию стратегического сотрудничества организаций в целях импортозамещения. В частности, на примере анализа состояния сектора «сельское хозяйство» предложены возможные формы и содержательная логика мероприятий формирования стратегического гибридного альянса в условиях реализации политики импортозамещения, разработаны рекомендации по развитию стратегических партнерств организаций в условиях нестабильной внешней среды.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Уточнены теоретические аспекты и разработана классификационная карта форм гибридного межорганизационного сотрудничества. Гибридная форма определена как долгосрочное взаимодействие, сочетающее сотрудничество и конкуренцию, где взаимозависимость участников ориентирована на максимизацию прибыли партнерства как основы собственного выигрыша. Разработанная классификационная карта является инструментом для менеджмента при анализе и выборе эффективных форматов совместной деятельности.

В работе проведён анализ научных подходов при развитии управленческих, институциональных, социальных закономерностей функционирования организаций в условиях динамично изменяющейся внешней среды. При анализе научной литературы выделены амбидекстричные структуры, которые создаются для минимизации рисков организации, позволяющие одновременно управлять стабильными и инновационными направлениями сотрудничества. Установлены типы сложностей управления подобными организациями, мотивы сотрудничества, к числу которых отнесены: развитие совместной рыночной власти, улучшение и увеличение мощности распределения, получение доступа к новым рынкам, защита от конкуренции, интеграция цепочки за счёт улучшения координации, что позволило сделать вывод об адекватности использования гибридного подхода. При этом очевидно, что полностью самостоятельно организация в экономической среде функционировать не может, поскольку ей необходимы поставки ресурсов для производства товаров и услуг, наличие партнёров, которые будут ей содействовать в организации сбыта готовой продукции и т.д. В рамках гибридных структур их участники используют для управления взаимодействиями как рыночные, так и нерыночные (иерархические, т.е. административные) инструменты. Гибридная модель взаимодействия организаций обладает рядом преимуществ по сравнению с чистым рынком и чистой иерархией:

1. Для получения доступа к пулу ресурсов организации нет необходимости поглощать конкурента (что связано с большими затратами и рисками). Вместо этого организация может временно использовать ресурсы других участников сети по мере возникновения потребности в них;

2. Организация может продолжать сохранять свою специализацию (на которой основано ее конкурентное преимущество), и при этом иметь возможность использовать необходимые ей ресурсы

сторонних организаций для решения своих собственных задач. При рыночной модели такой доступ к сторонним ресурсам затруднен, при иерархической модели необходимо формировать громоздкие конгломератные структуры, что усложняет управление, увеличивает издержки и размывает конкурентное преимущество;

3. Организации нет необходимости формировать все требуемые ресурсы собственными силами, поскольку такой подход предполагает большие временные и инвестиционные затраты, а в ряде случаев является нецелесообразным из-за невозможности получения экономии на масштабе производства. Вместо этого предполагается, что пул ресурсов создается силами всех участников партнерской сети организаций;

4. Использование стратегического партнерства вместо сделки слияния-поглощения позволяет избежать потери интеллектуального капитала поглощаемой компании, которая может быть связана с ломкой внутренних правил и стандартов из-за необходимости адаптации к требованиям компании-покупателя, сопротивлением сотрудников, не желающих работать на нового владельца бизнеса, и т.д.);

5. Комбинация отношений конкуренции и сотрудничества, с одной стороны, устраняет чрезмерно жесткую конкуренцию и снижает риски ведения бизнеса, что особенно важно в условиях нарастающей неопределенности внешней среды организаций, в частности, вызванной санкциями, но, с другой стороны, не приводит к полной ликвидации конкуренции, благодаря чему у участников гибридного партнерства сохраняется заинтересованность в повышении эффективности своей деятельности.

Долгосрочное сотрудничество организаций, направленное на совместное создание ценности (и, шире, совместные усилия по повышению эффективности деятельности) и распределение выгод, представляет собой гибридную модель организационного взаимодействия (таблица 1).

Таблица 1 – Сравнительный анализ рыночной, гибридной и иерархической моделей организации хозяйственной деятельности

Критерии	Рыночная модель	Гибридная модель	Иерархическая модель
Обособленность организационных единиц	Полная обособленность	Взаимозависимость	Полная интеграция
Ориентация на максимизацию индивидуальной прибыли	Ориентация исключительно на индивидуальную прибыль	Максимизация собственной прибыли на основе усилий для максимизации выгоды гибридного партнерства	Деятельность ведется только в интересах прибыли головной структуры, мотивы индивидуальной прибыли отсутствуют
Конкуренция между организационными единицами	Абсолютная конкуренция	Сочетание отношений конкуренции и кооперации («коопкуренция»)	Полное отсутствие конкуренции

В работе уточнено представление гибридной организации, которое связывается с комбинацией нескольких организационных моделей - функциональной, дивизионной, проектной или матричной, которые интегрируются в одной системе управления с целью создания оптимальных условий функционирования организаций в нестабильной внешней среде и достижения оптимального баланса между устойчивостью, гибкостью и эффективностью. Обосновано, что в рамках гибридных структур их участники используют для управления взаимодействиями как рыночные, так и нерыночные (иерархические, т.е. административные) инструменты. Долгосрочное сотрудничество организаций, направленное на совместное создание ценности и распределение выгод, представляет отличительные особенности гибридной модели. В работе показано, что классификация, как методический элемент является переходным инструментом от теории к практике управления. Выполнен критический анализ существующих в научной литературе классификаций форм сотрудничества, выделены критерии категоризации, что позволило сформировать карту моделей гибридных форм межфирменного сотрудничества (Таблица 2).

Таблица 2 – Карта моделей гибридных форм межфирменного сотрудничества

Критерий	Разновидности партнерств
Функции партнерства	Защитные альянсы
	Атакующие альянсы
Цели создания	Активные партнерства
	Пассивные партнерства
Охват цепочки создания ценности	Горизонтальные партнерства
	Вертикальные партнерства
Степень отраслевой близости	Родственные партнерства
	Конгломератные партнерства
Сущность деятельности	Коммерческие альянсы
	Некоммерческие альянсы
Тип регулирования	Жесткие альянсы
	Мягкие альянсы
Участие в собственности	Чистые альянсы
	Смешанные альянсы
Участие государства	Партнерства с участием государства
	Партнерства без участия государства
Национальная принадлежность	Национальные партнерства
	Международные партнерства
Наличие специализированного юридического лица (организации)	Партнерства, использующие специализированное юридическое лицо (организацию)
	Партнерства, не использующие специализированное юридическое лицо (организацию)
Количество участников	Сосредоточенные партнерства
	Распределенные партнерства

Использование предложенной карты способствует принятию эффективных решений менеджментом организаций при осуществлении совместной деятельности.

2. Разработан методический подход к оценке экономической целесообразности участия организации в стратегическом альянсе, отличающийся от существующих подходов адаптацией к условиям реализации политики импортозамещения. Методический подход включает: сравнительный анализ затрат на импорт и самостоятельное производство в партнерстве, оценку параметров экономической безопасности; расчет и сравнение экономических эффектов от вхождения в структуру стратегического межфирменного гибридного альянса. Предложенный математический аппарат формализует логику принятия управленческих решений о создании гибридного альянса для целей импортозамещения.

В работе выполнен анализ российского опыта реализации гибридного подхода при межорганизационном сотрудничестве, в результате установлено, что в условиях нестабильной внешней среды в связи с санкциями наиболее приемлемой формой являются стратегические гибридные альянсы. В исследовании выполнен анализ нормативно-правовых документов, посвященных вопросам импортозамещения, выполнен анализ статистических данных о состоянии и тенденциях в российской экономике в санкционных условиях. Установлено, что большинство нормативов направлены на изменение условий в цепях поставок. Для осуществления подобных проектов, как показано в диссертации, наиболее подходящим решением является использование стратегических межфирменных гибридных альянсов как формы межорганизационного сотрудничества, адаптированной к решению задач в сфере импортозамещения.

В таких условиях принятие решения о целесообразности участия фирмы в стратегическом альянсе в условиях импортозамещения необходимо принимать по критерию экономического эффекта, который данная организация может получить в рамках партнерства с учетом возможных выгод. Для расчета экономического эффекта разработан методический подход, в рамках которого принимается во внимание специфика взаимодействия организаций в рамках стратегического альянса.

Решение о целесообразности участия фирмы в стратегическом альянсе необходимо принимать по критерию экономического эффекта, который данная организация может получить в рамках партнерства с учетом возможных выгод и рисков (по показателю экономической безопасности) в условиях импортозамещения.

Введем обозначения. Пусть $S_{\text{имп}}$ – совокупная ожидаемая стоимость закупок ресурсов при их импорте в течение периода n :

$$S_{\text{имп}} = \sum_{i=1}^n \frac{S_i}{(1+r)^i}, \quad (1)$$

где S_i – предполагаемый объем закупок в i -м году; r – ставка дисконтирования.

Пусть Z – ожидаемые затраты предприятия, связанные с прекращением поставок по импорту (что и предопределяет необходимость импортозамещения). Они включают в себя:

– стоимость закупок ресурсов из альтернативных источников $S_{\text{альт}}$:

$$S_{\text{альт}} = S_{\text{имп}} + \Delta S, \quad (2)$$

где ΔS – прирост затрат на закупку (из-за необходимости выстраивать новые каналы поставок, компенсировать риски экспортеров и т.д.);

– потери P от простоев, штрафных санкций со стороны заказчиков и т.д.

Таким образом:

$$Z = S_{\text{альт}} + P = S_{\text{имп}} + \Delta S + P. \quad (3)$$

Далее, пусть B – вероятность того, что импортные поставки не прекратятся (оценивается методом экспертных оценок). Тогда ожидаемые совокупные затраты $Z_{\text{ож}}$ предприятия при импорте будут равны:

$$Z_{\text{ож}} = S_{\text{имп}} + (1 - B)(\Delta S + P). \quad (4)$$

Следовательно, возможные потери предприятия тем выше, чем ниже вероятность продолжения поставок и чем выше величина затрат, связанных со штрафными санкциями и иными потерями, а также с дополнительными расходами по альтернативным каналам закупок.

Введем показатель E – показатель экономической безопасности предприятия при импортных закупках:

$$E = 1 - \frac{(1-B)(\Delta S + P)}{S_{\text{имп}}}, \quad (5)$$

при $E = 0$ можно говорить о полной экономической незащищенности предприятия, а при $E = 1$ – напротив, о его полной экономической безопасности (защищенности от рисков, обусловленных прекращением иностранных поставок, в частности – из-за санкций). По численному значению данного показателя можно судить о степени защищенности рассматриваемого предприятия.

Пусть $S_{\text{сам}}$ – совокупная величина затрат предприятия на создание импортозамещающего производства собственными силами:

$$S_{\text{сам}} = I_{\text{сам}} + \sum_{i=1}^n \frac{C_i}{(1+r)^i}, \quad (6)$$

где $I_{\text{сам}}$ – собственные инвестиции предприятия в создание импортозамещающего производства; C_i – затраты предприятия на обеспечение функционирования импортозамещающего производства в i -м году.

Экономический эффект $W_{\text{сам}}$ от самостоятельной организации импортозамещающего производства равен:

$$W_{\text{сам}} = Z_{\text{имп}} - S_{\text{сам}}. \quad (7)$$

Так как при самостоятельной реализации проекта по импортозамещению риск нарушения обязательств предприятия перед самим собой отсутствует, то показатель экономической безопасности предприятия в этом случае, в соответствии с предлагаемым нами подходом, будет на максимально возможном уровне: $E = 1$.

Пусть $S_{\text{ал}}$ – совокупные затраты предприятия на обеспечение себя импортозамещающей продукцией при реализации проекта по импортозамещению в составе стратегического альянса:

$$S_{\text{ал}} = I_{\text{ал}} + \sum_{i=1}^n \frac{D_i}{(1+r)^i}, \quad (8)$$

где $I_{ал}$ – собственные инвестиции предприятия в составе альянса; D_i – затраты на закупку продукции импортозамещающего производства, реализованного в составе альянса, в i -м году.

Поскольку альянс представляет собой объединение независимых коммерческих организаций, существует вероятность того, что часть из них не сможет (вследствие реализации тех или иных рисков) или не сочтет нужным (по каким-то, возможно, изначально не декларируемым причинам, в том числе вследствие склонности к оппортунизму, детально рассматриваемому в рамках институциональной теории контрактов) выполнить обязательства, взятые на себя в рамках альянса. В этом случае затраты предприятия $F_{ал}$ будут равны:

$$F_{ал} = S_{ал} + \Delta I + \Delta S, \quad (9)$$

где ΔI – дополнительные инвестиции со стороны предприятия, вызванные необходимостью заместить инвестиции участника альянса, который не выполнил свои обязательства; ΔS – прирост стоимости импортозамещающей продукции, обусловленный уменьшением экономии на масштабе производства (из-за отсутствия спроса со стороны одного из участников альянса) и иными факторами.

Пусть Q – вероятность того, что все участники альянса выполняют свои обязательства (определяется методом экспертных оценок). Тогда совокупные ожидаемые затраты предприятия в составе альянса ZA будут равны:

$$ZA = S_{ал} + (1 - Q)(\Delta I + \Delta S), \quad (10)$$

Экономический эффект от участия в альянсе EA равен:

$$EA = Z_{ож} - ZA, \quad (11)$$

Очевидно, что участие в альянсе для предприятия целесообразно в том случае, если выполняется условие:

$$EA > W_{сам} > 0, \quad (12)$$

Также могут использоваться дополнительные ограничения:

– $B \leq B_{min}$, где B_{min} – минимально допустимое значение вероятности продолжения поставок;

– $Q \leq Q_{min}$, где Q_{min} – минимально допустимое значение вероятности выполнения участниками альянса взятых на себя обязательств. Это означает, что в рамках соблюдения этого условия предприятию необходимо максимально тщательно отбирать потенциальных партнеров по альянсу, чтобы обеспечить возможно малое значение данного вероятностного показателя.

Для оценки экономической безопасности предприятия при участии в альянсе можно использовать показатель $E_{ал}$:

$$E_{ал} = 1 - \frac{(1-Q)(\Delta I + \Delta S)}{S_{ал}}, \quad (13)$$

С учетом сказанного выше, полный набор условий, при выполнении которых участие в альянсе становится для предприятия целесообразным с экономической точки зрения, имеет вид:

$$\begin{cases} EA > W_{\text{сам}} > 0; \\ B \leq B_{\text{min}}; \\ Q \leq Q_{\text{min}}; \\ E_{\text{ал}} > E. \end{cases}, \quad (14)$$

При обосновании принятия управленческого решения необходимо провести расчеты по вышеприведенным формулам, получить численные значения указанных в них параметров, а затем проверить выполнение условий, описанных системой неравенств. Если все эти условия выполняются, экономически целесообразным является организация альянса или же вступление в уже существующий (присоединение к альянсу).

3. Разработана модель распределения прибыли в стратегическом гибридном альянсе, отличающаяся от существующих применением двухставочного роялти и учитывающая вклад участников в проекты импортозамещения. В рамках модели описаны и формализованы две типовые формы взаимодействия в структуре альянса: коллективные инвестиции и закупки; коллективные инвестиции и индивидуальные закупки. Для каждой формы предложен расчетный инструмент выплат и набор возможных управленческих действий, что обеспечивает обоснованное принятие решений по управлению взаимодействием участников стратегического альянса.

Традиционная рыночная модель взаимодействия между организациями в рамках отношений «поставщик – потребитель» предполагает, что источником дохода поставщика является выручка от продажи его продукции потребителю, при этом поставщик заинтересован в увеличении цены, тогда как потребитель стремится эту цену снизить, чтобы сократить свои затраты на закупку. Однако при гибридном межфирменном сотрудничестве речь идет о совместном участии партнеров в создании ценности. При таком подходе большое значение имеет создание стимулов для поставщика по максимизации его усилий для повышения ценности конечного продукта, производимого покупателем, а также разработка модели распределения между ними дополнительного дохода, получаемого поставщиком благодаря содействию со стороны потребителя.

На основе опыта функционирования организаций в составе интегрированных производственных цепочек, а также анализа теоретических разработок по данному вопросу, принято возможным рекомендовать двухставочную модель оплаты услуг поставщика, при

котором совокупные выплаты за поставку будут определяться по следующей формуле:

$$S = \sum_{i=1}^n C_i Q_i + R, \quad (15)$$

где S – величина совокупных выплат; n – номенклатура (количество ассортиментных позиций), закупаемых потребителем у поставщика; C_i – цена i -ой ассортиментной позиции; Q_i – объем закупок i -ой ассортиментной позиции; R – роялти, представляющие собой выплату поставщику за участие в создании ценности для потребителя.

Рекомендуется начислять роялти по формуле:

$$R = Q_i r_i, \quad (16)$$

где r_i – фиксированная (не зависящая от объема закупок) ставка роялти по i -й ассортиментной позиции, которая определяется с использованием системы условий:

$$r_i = \begin{cases} 0, & X_{i,\min} \leq X_i \leq X_{i,\text{баз}}; \\ r_{i,\max} \frac{X_i}{X_{i,\text{цел}}}, & X_{i,\text{баз}} < X_i \leq X_{i,\text{цел}}; \\ r_{i,\max}, & X_i > X_{i,\text{цел}}, \end{cases} \quad (17)$$

где X_i – фактические характеристики i -й ассортиментной позиции; $X_{i,\min}$ – минимально допустимые для заказчика характеристики i -й ассортиментной позиции (до их достижения закупки у поставщика производиться не будут); $X_{i,\text{баз}}$ – базовые значения характеристик i -й ассортиментной позиции (которые соответствуют требованиям покупателя к минимальному вкладу поставщика в создание ценности своей продукцией); $X_{i,\text{цел}}$ – целевые значения характеристик i -й ассортиментной позиции (соответствуют характеристикам аналогичной иностранной продукции, для которой проводится импортозамещение, или превосходят их); $r_{i,\max}$ – максимальная ставка роялти по i -й ассортиментной позиции (устанавливается по взаимному согласованию потребителем и поставщиком и закрепляется в договоре).

Предлагаемая модель распределения прибыли, математические зависимости для которой рассмотрены выше, позволяет получить следующие результаты:

1. Возможность проводить отбор потенциальных поставщиков (по критерию $X_{i,\min} \leq X_i$);
2. Гарантию поставщику определенных выплат даже при неполном соответствии характеристик предлагаемой им продукции требованиям заказчика (поскольку система вознаграждения поставщика включает в себя не только роялти, но и установленную цену на товары);
3. Создание у поставщика стимулов к повышению качества своей продукции (поскольку от этого зависит величина получаемых роялти);

4. Ограничение угрозы чрезмерного роста расходов для потребителя благодаря ограничениям на максимальную величину ставки роялти.

Однако, следует отметить, что предложенная модель охватывает только ситуацию вертикальной кооперации между поставщиком и потребителем. При этом существует потребность в разработке модели взаимодействия в ситуации, когда потребителем выступает горизонтальный стратегический альянс (совместно инвестирующий в техническое перевооружение и технологическое развитие поставщика и выступающий в качестве коллективного покупателя его продукции). Ключевым параметром взаимодействия между поставщиком и потребителем будет цена продукции поставщика C_i .

В этой связи предлагаются две модели взаимодействия в альянсе:

1. Коллективные инвестиции и закупки. В этом случае участники горизонтального альянса совместно формируют инвестиционный фонд, который будет использоваться для финансирования технического перевооружения поставщика, а также создают единый закупочный центр, который по единой цене будет закупать продукцию поставщика (т.е. закупочная цена C_i будет одинакова для всех участников альянса). При этом возникает потребность в финансировании деятельности единого закупочного центра. Выплаты j -го участника альянса Z_j для этих целей мы предлагаем определять по следующей формуле:

$$Z_j = \delta \sum_{i=1}^n C_i Q_{ij}, \quad (18)$$

где δ – единая ставка отчислений на финансирование деятельности закупочного центра, совместно установленная участниками альянса; Q_{ij} – объем закупок i -й ассортиментной позиции j -м участником альянса;

2. Коллективные инвестиции и индивидуальные закупки. В этом случае также формируется единый инвестиционный фонд для финансирования технического перевооружения поставщика, но контракты на закупку участники альянса заключают самостоятельно. Закупочную цену C_{ij} i -й ассортиментной позиции для j -го потребителя можно определить по следующей формуле:

$$C_{ij} = c_i + (C_{i,imp} - c_i) \left(1 - \frac{I_j}{\sum_{j=1}^m I_j} \right), \quad (19)$$

где c_i – себестоимость производства i -й ассортиментной позиции; $C_{i,imp}$ – рыночная цена импортозамещаемого аналога иностранного производства; I_j – объем инвестиций в техническое перевооружение поставщика, осуществленный j -м участником альянса; m – число участников альянса.

То есть, чем выше инвестиции одного из заказчиков (участников альянса) в техническое перевооружение и техническое развитие организации- поставщика, тем ниже его закупочные цены (что соответствует рекомендациям по учету вклада заказчика в повышение эффективности деятельности поставщика при формировании закупочных цен).

Выбор одной из рассмотренных моделей определяется по взаимному согласованию участников альянса на основе переговоров. В обеих ситуациях величина роялти для всех потребителей одинакова и рассчитывается по приведенным формулам, которые определяют механизм управления отношениями в рамках стратегического альянса, ориентированного на совместную реализацию проекта по импортозамещению одного из этапов производственной цепочки силами поставщика и группы его потребителей.

Это позволяет обосновано принимать решения по управлению взаимодействием участников стратегического гибридного альянса в условиях импортозамещения.

4. В рамках гибридного подхода обоснованы и систематизированы одноуровневая и двухуровневая формы стратегического партнерства в зависимости от степени локализации и технологического развития отечественных производителей, а также предложена авторская последовательность мероприятий формирования стратегического альянса с учетом задач минимизации рисков и обеспечения устойчивости производственных цепочек.

В качестве прикладного результата исследования в диссертации были разработаны рекомендации по реализации стратегических альянсов для целей импортозамещения в Российской Федерации. Политика импортозамещения в России проводится с 2014 года, однако прогресс в ее осуществления в разных видах экономической деятельности неодинаков. В частности, на рисунке 1 приведена динамика доли импорта в объеме товарных ресурсов розничной торговли в России: хотя динамика в целом понижительная, тем не менее, снижение этой доли за полтора десятилетия наблюдений несущественно. Но можно отметить прогресс в продовольственном импортозамещении.

Однако ключевые этапы производства продовольствия в России пока не локализованы, и в случае прекращения импорта необходимых компонентов в нашу страну по каким-либо причинам (а соответствующие ограничения активно вводятся в рамках политики «коллективного Запада» в рамках санкционного давления на Россию) производство ряда видов продовольствия окажется невозможным (либо его экономическая эффективность существенно снизится, что может

стать причиной банкротства производителей и приведет к прекращению производства). Это, в свою очередь, станет препятствием в реализации политики импортозамещения.

В работе в контексте гибридного подхода выполнено исследование условий реализации импортозамещения в агропромышленном секторе: статистика и опыт трансформации предприятий данной отрасли в условиях санкций. На основании полученных выводов предложены возможные формы сотрудничества:

– одноуровневое партнерство предполагает, что участники альянса сами инвестируют в создание производственных мощностей для импортозамещения (локализации) соответствующего этапа производственной цепочки. Эта модель может быть использована в том случае, если в России отсутствуют производители, относящиеся к данному этапу, или если уровень технологического развития этих производителей недостаточно высок для того, чтобы осуществлять импортозамещение на их основе;

– при двухуровневом партнерстве горизонтальный стратегический альянс заключает долгосрочный договор на разработку и поставку импортозамещающей продукции с уже существующим производителем. Такой договор может потребовать софинансирования инвестиций в расширения производственных мощностей со стороны горизонтального альянса, а также гарантий закупки импортозамещающей продукции.

Наличие таких контрактных отношений минимизирует риски производителя в условиях импортозамещения. Создание альянса организаций представляет собой сложный процесс, предполагающий многоуровневую процедуру согласования интересов участников, разработку модели совместного использования активов, формирование методики распределения рисков и прибыли и т.д. При этом для достижения целей импортозамещения существующий общий алгоритм должен быть адаптирован. Этапы конкретизированы и дополнены авторским методическим инструментарием. Предлагается авторская интерпретация, приведенная на рисунке 1.

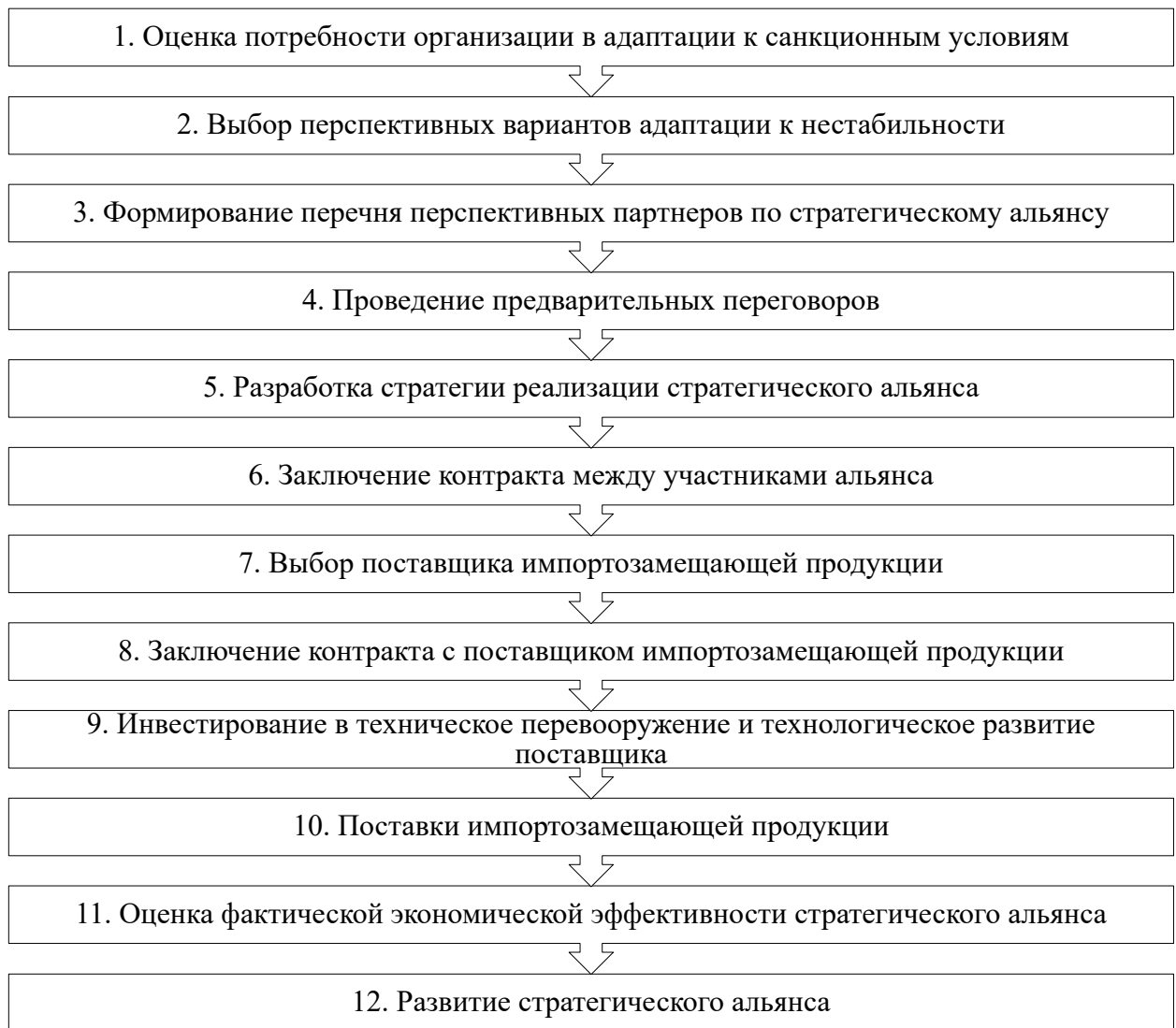


Рисунок 1 – Последовательность мероприятий по формированию стратегического альянса для целей импортозамещения

Переформатирование альянса может происходить путем прекращения его деятельности, приглашения новых участников, исключения или замещения отдельных участников, изменения модели распределения выгод и рисков между его участниками, перехода к реализации импортозамещения на других этапах производственной цепочки, а также взаимного слияния или поглощения отдельных участников (таблица 3). Выбор варианта переформатирования основан на оценке фактической экономической эффективности альянса и учитывает интересы его участников.

Таблица 3 – Варианты переформатирования стратегического альянса

Вариант	Способы реализации
Прекращение существования стратегического альянса	Прекращение сотрудничества (распад стратегического альянса). Продолжение сотрудничества (слияние и поглощение участников альянса в единую компанию)
Изменение состава участников	Исключение отдельных участников. Привлечение новых участников. Замещение участников. Слияние и поглощение отдельных участников
Изменение организационно-экономического механизма сотрудничества	Изменение модели распределения выгод и рисков между участниками альянса

В диссертации была проведена апробация предложенного подхода на примере конкретных организаций. В целях сохранения конфиденциальности, название компании – инициатора создания альянса – не разглашается, в работе она фигурирует под условным наименованием «Предприятие». Потенциальные партнеры по альянсу также названы условно «Компания X», где X – условный номер организации – потенциального партнера.

В рамках диссертационного исследования проведён опрос менеджеров исследуемых предприятий. В результате установлено, что объединение заказчиков в альянс позволило решить проблему импортозамещения. Производитель и участники альянса согласовали размер инвестиций, при этом для их защиты было принято решение о вхождении партнеров по альянсу в капитал производителя. Также были предоставлены долгосрочные гарантии закупки продукции и согласована единая закупочная цена для всех участников альянса. Результаты представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Сравнение фактической и прогнозной оценки экономической эффективности и экономической безопасности организаций-участников стратегического партнерства

Компания	Ожидаемый уровень экономической эффективности	Фактический уровень экономической эффективности	Ожидаемый уровень экономической безопасности	Фактический уровень экономической безопасности
Предприятие	1,05	1,05	1,02	1,03
Компания 2	1,03	1,04	1,04	1,04
Компания 3	1,04	1,03	1,02	1,02
Компания 4	1,03	1,04	1,01	1,03
Компания 5	1,06	1,02	1,04	1,05

Таким образом, можно констатировать, что принятие решение о формировании альянса, основанное на методическом подходе, предложенном в диссертационной работе, было обоснованным и позволило повысить экономическую эффективность и экономическую

безопасность компаний, участвующих в данном гибридном межфирменном партнерстве.

5. Сформулированы практические рекомендации по созданию и управлению стратегическими гибридными альянсами для целей импортозамещения в Российской Федерации. Рекомендации учитывают институциональные особенности российского бизнеса в условиях санкций, специфику гибридных моделей сотрудничества и факторы внешней и внутренней среды, что обеспечивает согласование коммерческих целей организаций с общественно значимыми задачами импортозамещения.

В работе идентифицированы факторы, снижающие эффективность управления и достижение целей импортозамещения с применением гибридного подхода, среди которых выделен, прежде всего, уровень доверия, который может привести к разным сценариям отношений в альянсе. Для снижения влияния факторов негативного влияния предложены рекомендации: целесообразно предусматривать прозрачные инструменты управления отношениями и разрешения конфликтов в рамках адекватной организационной культуры; сотрудничество с иностранными партнерами целесообразно только в том случае, если они возьмут на себя определенные обязательства перед российскими участниками альянса, которые не позволят им отказаться от сотрудничества в случае изменения геополитической ситуации. Конкретные рекомендации по минимизации рисков формирования стратегического альянса представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Рекомендации по минимизации рисков формирования стратегического альянса

Факторы риска	Инструменты минимизации риска
Низкий уровень взаимного доверия между потенциальными партнерами	<ul style="list-style-type: none"> – предварительное изучение партнера перед формированием альянса; – тщательное согласование стратегии формирования, функционирования и развития альянса; – точное определение взаимных обязательств и сфер ответственности; – разработка инструментов управления отношениями; – поэтапный подход к формированию альянса
Геополитические риски	<ul style="list-style-type: none"> – отказ от альянсов с компаниями из недружественных государств; – интеграция иностранных партнеров в альянс, направленная на формирование существенных взаимных обязательств, отказ от которых может привести к значимым потерям, что неприемлемо (инвестиции в производственные мощности, передача интеллектуальной собственности и т.д.)
Несоответствие потенциальных партнеров	Тщательный отбор потенциальных партнеров, в т.ч. с учетом неформальных факторов (корпоративная культура, модели принятия решений и т.д.)
Отсутствие опыта участия в альянсах	Развитие институтов консалтинга в области формирования, функционирования и развития альянсов
Неопределенность спроса на продукцию альянса	Участие государства как заказчика или гаранта в стратегических альянсах в отраслях, имеющих стратегическое значение для национальной экономики, в том числе при реализации проектов, ориентированных на технологический суверенитет и импортозамещение
Неправильный выбор модели альянса	Выбор модели альянса на основе согласования целей и интересов партнеров

Негативные факторы, влияющие на эффективность взаимодействия участников стратегических гибридных альянсов могут быть преодолены только при применении комплексного научно обоснованного методического инструментария участников, что в условиях реализации политики импортозамещения позволит достичь целей социально-экономического развития.

III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования предложены теоретические положения, развивающие гибридный подход в управлении организациями в условиях динамически изменяющейся внешней среды при реализации политики импортозамещения, что позволяет повысить обоснованность управления экономической деятельностью.

Предложенный методический инструментарий реализации гибридного подхода: методика экономического обоснования решения о создании импортозамещающего производства в партнерстве с другими организациями; экономико-математическая модель распределения прибыли в стратегическом гибридном альянсе; адаптированный алгоритм формирования стратегического альянса, предложенные рекомендации по управлению стратегическими альянсами в достижении целей импортозамещения, позволяют реализовывать управление экономическими подсистемами на микроуровне, учитывая политику импортозамещения в Российской Федерации.

Направления дальнейших исследований, по мнению автора, связаны с разработкой научно-методического аппарата цифровизации межорганизационного взаимодействия, а также с обоснованием предложений по адаптации разработанного инструментария к специфике конкретных отраслей (видов экономической деятельности) с целью учета присущих отраслевым организациям особенностей.

IV. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Дмитриев, Д. В. Подход к решению задач импортозамещения на основе использования возможностей межорганизационного взаимодействия / Ю. В. Вертакова, Д. В. Дмитриев, В. А. Плотников // Экономика и управление. – 2025. – Т. 31, № 5. – С. 556-565. – DOI 10.35854/1998-1627-2025-5-556-565. – EDN RILENP – 1,2 п.л. / 0,4 п.л.
2. Дмитриев, Д. В. Менеджмент совместного создания ценности на основе межфирменного стратегического гибридного альянса / Д. В. Дмитриев // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2025. – № 2. – С. 51-63. – DOI 10.28995/2073-6304-2025-2-51-63. – EDN UOLMBW. – 1,6 п.л.
3. Дмитриев, Д. В. Управленческий подход к формированию интегрированных организационных структур в условиях санкционного давления / Д. В. Дмитриев // Друкеровский вестник. – 2025. – № 2(64). – С. 316-322. – DOI 10.17213/2312-6469-2025-2-316-322. – EDN NHDTIW. – 0,8 п.л.
4. Дмитриев, Д. В. Менеджмент сетевых организаций: анализ экономической природы / Д. В. Дмитриев // Экономика и управление. – 2025. – Т. 31, № 2. – С. 205-211. – DOI 10.35854/1998-1627-2025-2-205-211. – EDN AFRWAE. – 0,8 п.л.
5. Дмитриев, Д. В. Модели затрат на качество А. Фейгенбаума, Дж. Джурана, Ф. Кросби в концепции развития

экономики качества / Д. В. Дмитриев // Экономика и управление. – 2024. – Т. 30, № 4. – С. 469-474. – DOI 10.35854/1998-1627-2024-4-469-474. – EDN MKSSHD. – 0,7 п.л.

6. Дмитриев, Д. В. Подходы к классификации сетевых межфирменных партнерств / О. Г. Смешко, Д. В. Дмитриев // Проблемы взаимосвязи науки и экономики: особенности современного этапа : Материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Нальчик, 11 февраля 2025 года. – Нальчик: Кабардино-Балкарский государственный аграрный университет им. В.М. Кокова, 2025. – С. 206-210. – EDN JELOIG. – 0,4 п.л. / 0,2 п.л.

7. Дмитриев, Д. В. Менеджмент в сетевых структурах с учетом требований обеспечения экономической безопасности / Д. В. Дмитриев, А. С. Сигалов // Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития : сборник научных статей 14-й Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Курск, 27 декабря 2024 года. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2024. – С. 342-346. – EDN KABDVF. – 0,4 п.л. / 0,2 п.л.

8. Дмитриев, Д. В. Управление в организационных системах: культурный аспект / Д. В. Дмитриев // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2024. – № 4(62). – С. 18-22. – EDN QAIAQG. – 0,6 п.л.

9. Дмитриев, Д. В. Совершенствование управления бизнесом в рамках концепции устойчивого развития на примере АО «Мэлон Фэшн Групп» / А. В. Кривенко, Д. В. Дмитриев // Государственное и муниципальное управление: актуальные проблемы и современные тренды : Сборник научных трудов II Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 17–18 ноября 2022 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, 2023. – С. 139-145. – EDN IWSNFY. – 0,4 п.л. / 0,2 п.л.

10. Дмитриев, Д. В. Цифровой след как инструмент совершенствования системы управления качеством образования / А. О. Иванова // Экономика. Управление. Инновации-2021 : Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 13 мая 2021 года / Под редакцией В.П. Пилявского. – Санкт-Петербург: Автономная некоммерческая образовательная организация дополнительного профессионального образования "Санкт-Петербургский Институт Бизнеса и Инноваций", 2021. – С. 19-22. – EDN RZGVNU. – 0,3 п.л. / 0,1 п.л.