

Частное образовательное учреждение высшего образования
«Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики»

На правах рукописи

ДМИТРИЕВ ДМИТРИЙ ВЛАДИМИРОВИЧ

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

Специальность 5.2.6. – Менеджмент

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук, доцент
Смешко Олег Григорьевич

Санкт-Петербург – 2026

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1.1 Гибридное межорганизационное сотрудничество: анализ экономической природы	12
1.2 Классификация гибридных форм межорганизационного сотрудничества	31
1.3 Российский опыт реализации гибридного подхода при межорганизационном сотрудничестве	45
ВЫВОДЫ РАЗДЕЛА 1.....	57
2. НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ГИБРИДНЫХ АЛЬЯНСОВ В УСЛОВИЯХ РЕАЛИЗАЦИИ ПОЛИТИКИ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ.....	58
2.1 Особенности и тенденции реализации политики импортозамещения в российской экономике	58
2.2 Методический подход оценки экономической целесообразности участия организации в стратегическом гибридном альянсе в условиях импортозамещения	70
2.3 Управление отношениями участников стратегического гибридного альянса в условиях импортозамещения	83
ВЫВОДЫ РАЗДЕЛА 2.....	99
3 РАЗРАБОТКА ПРАКТИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО РАЗВИТИЮ МЕЖОРГАНИЗАЦИОННОГО СОТРУДНИЧЕСТВА В ЦЕЛЯХ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ НА ОСНОВЕ ГИБРИДНОГО ПОДХОДА	101
3.1 Условия и рекомендуемые модели сотрудничества организаций для целей импортозамещения в Российской Федерации (на примере сектора «сельское хозяйство»)	101
3.2 Процедура формирования межорганизационного альянса с учётом предложенного инструментария	114
3.3 Рекомендации по управлению межорганизационным сотрудничеством для решения задач импортозамещения	132

ВЫВОДЫ РАЗДЕЛА 3.....	144
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	146
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	150
СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ И УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ.....	198
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Контрактная модель организации кластера (на примере кластера фармацевтической и медицинской промышленности в Санкт-Петербурге)	199
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Пример реализации стратегии псевдоимпортозамещения.....	201

ВВЕДЕНИЕ

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 законотворческой 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.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ГИБРИДНОГО МЕЖОРГАНИЗАЦИОННОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

1.1 Гибридное межорганизационное сотрудничество: анализ экономической природы [68]

Современный контекст термина «организация» в менеджменте сформировался под влиянием эволюции управленческой мысли многих десятилетий и отражает изменения в экономике, технологиях и общественных отношениях.

Согласно М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, фирма (организация) – это упорядоченная система ресурсов и людей, деятельность которых направлена на эффективное достижение поставленных целей [159].

Ю.М. Лисецкий воспринимает организацию как систему взаимосвязанных элементов, включающую субъект и объект управления, ориентированную на достижение поставленных целей [151].

Г. Минцберг, Й. Доз и Г. Хэмел рассматривают организацию гораздо шире, представляя её как сетевую систему, в которой внутренняя и внешняя среда рассматриваются как единое целое, в которой происходит обмен знаниями, инновациями и компетенциями [252]. Авторы выделяют открытость организации к сотрудничеству, поскольку устойчивость может быть достигнута не только на основе управления внутренними ресурсами, но и благодаря интеграции усилий с внешними партнерами [183].

Таким образом, по мере усложнения внешней среды экономические субъекты становятся все более созависимы. При этом любая современная организация будет стремиться не к автономии и контролю факторов среды, а будет искать и строить партнёрские связи для достижения целей своего существования. На основании этого весьма актуален вопрос: как обеспечить эффективное взаимодействие в подобных условиях? Ответ кроется в современных концепциях партнерства и межорганизационного сотрудничества.

Современные концептуальные взгляды на партнёрство и сотрудничество организаций формируются в контексте нестабильности внешней среды и

ограниченности ресурсов, что определяет необходимость управления сложностями, вызванными неопределенностью [182; 283].

Как научные категории «партнёрство» и «сотрудничество» имеют различие. Партнерство понимается как совместная работа нескольких организаций над конкретным проектом, чтобы снизить или исключить труднопреодолимое воздействие факторов внешней среды. Так, например, эффективное партнерство между бизнесом и некоммерческими организациями требуют согласования рыночных и социальных логик ведения бизнеса через организационные механизмы совместных проектов, переговоров о деятельности, мониторинга и обучения [296; 332]. Важным условием здесь можно назвать необходимость модификации организационных практик для снижения влияния факторов среды и обеспечение эффективного взаимодействия, так как партнерство обеспечивает мобилизацию внутренних ресурсов, создает дополнительные организационные и ресурсные возможности его участников [326].

Авторы публикации [339] отмечают, что в условиях сложных институциональных систем партнерство должно рассматриваться через вклад каждого участника, так как результат взаимодействия и организационных условий оказывает влияние на результаты деятельности организации. Результат чаще всего зависит от правильно настроенного фокуса в измерении эффективности, достаточности информации для обоснованного принятия решений, учет внутренних интересов, учете гуманитарных и общественных ситуаций в условиях новых вызовов [296; 308]. Это, в свою очередь, требует пересмотра механизмов и инструментов взаимодействия участников партнерства.

В современных условиях партнерство часто рассматривается в контексте экосистемного подхода, при котором внедрение принципов адаптивности, гибкости, целенаправленного построения взаимосвязей позволяет достигать требуемых экономических результатов [302]. При этом стоит обратить внимание на то, что партнерство может не только способствовать решению задач устойчивого развития, но создавать новые вызовы, что находит отражение в

противоречивых эффектах и требует постоянной адаптации или пересмотра механизмов взаимодействия.

Такое преломление также можно наблюдать в ряде теоретических подходов, включая теории стратегических альянсов, поведенческую теорию организации, ресурсную теорию, модели сетевого взаимодействия и концепции институциональной адаптивности.

В свою очередь, сотрудничество понимается как процесс совместной деятельности в какой-либо сфере двух и более людей или организаций для достижения общих целей, при которой происходит обмен знаниями, обучение и достижение согласия [248]. При этом, в современных публикациях постулируется, что развитие межорганизационных альянсов происходит на основе благоприятных исходных условий, процессов получения знаний и накопления доверия [274; 312]. Так, например, Ц. Контехом подчеркивается, что в условиях нестабильной внешней среды организациям необходимо опираться на адаптивные механизмы чтобы перераспределять ресурсы, искать новые источники знаний, развивать гибкость управления экономической системой [306; 307]. То есть, можно понимать, что именно сотрудничество воспринимается как условие экономического роста.

Таким образом, под партнерство понимается форма взаимодействия организаций на определенных условиях для достижения индивидуальных целей участников. В свою очередь, сотрудничество представляет собой процесс взаимодействия в партнерстве, включающий согласование интересов, обмен знаниями и координацию действий.

В таком ракурсе выделяются два теоретических подхода – ресурсный и когнитивный. Ресурсный подход акцентирует внимание на компенсации дефицита внутренних ресурсов материальных и нематериальных. Когнитивный подход, напротив, построен на доверии, что особенно актуально для малых технологических фирм, стремящихся к партнерству ради доступа к дополняющим компетенциям ведения бизнеса и инновационным возможностям [303; 315].

В то же время, многие авторы подчеркивают, что для реализации сотрудничества часто существует ряд препятствий, связанных с нестабильностью

и неопределенностью управленческой среды, что создает условия для развития деструктивного организационного поведения участников сотрудничества. В свою очередь, это может существенно повлиять на экономические показатели организации, так как происходит нарушение баланса интересов в сотрудничестве [327]. Для минимизации подобных рисков на практике создаются амбидекстричные организационные структуры, которые позволяют одновременно управлять как стабильными, так и инновационными направлениями сотрудничества [237; 318]. В данном контексте амбидекстрия понимается как способность организации использовать:

- традиционные инструменты партнерства, обеспечивающие стабильность, эффективность, контроль, предсказуемость партнёрства;
- инновационные подходы – включая исследовательские методы, эксперименты, поиск новых партнёров и форм сотрудничества [237; 318].

Концепция организационной амбидекстрии предполагает смещение акцента управления с исключительно внутренних процессов организации на сферу межорганизационного сотрудничества, выделяя двойственность управления в работе с внешними партнёрами [318]. В частности, организация может одновременно участвовать в альянсах, направленных на использование уже накопленных знаний и отработанных практик взаимодействия, и в инициативах, ориентированных на поиск новых решений, эксперименты и освоение неизвестных ранее возможностей. Эти формы партнёрства существенно различаются по уровню неопределённости, требованиям к контролю и характеру координации. Однако их сбалансированное сочетание может одновременно обеспечить устойчивость как текущих взаимодействий, так и создавать условия для долгосрочного экономического развития организации [244; 318].

В итоге, научное сообщество всё чаще рассматривает партнерство как форму адаптации к условиям внешней неопределённости, эффективность которой зависит от уровня доверия, наличия институциональных механизмов и способности к адаптации [338]. Такой партнерство не только снижает уязвимость, но и способствует формированию новых источников конкурентных преимуществ в

дефицитных и нестабильных средах. В то же время в работе Р. Крамера, посвященной развитию сотрудничества организаций, обнаруживается акцент на явление сложности, под которой в данном случае понимается неопределённость факторов среды, неоднозначность их влияния на деятельность организации, которая должна быть каким-то образом осмыслена и далее решена [323].

В работе обнаруживаются следующие типы сложностей. Таблица 1.1.

Таблица 1.1 – Типы сложностей [317]

Тип сложности	Нижний предел неопределённости	Верхний предел неопределенности высокой степени
Динамическая сложность	Причина и следствие тесно связаны в пространстве и времени	Причина и следствие разделены пространством и временем
	Проблему можно легко сформулировать	Не существует однозначной формулировки этой проблемы
		Проблемы не имеют правила остановки
		Любое реализованное решение проблемы имеет последствия
		Причины возникновения проблемы можно объяснить по-разному
Сложность, возникающая из взаимодействий элементов	Будущее понятно и предсказуемо	Будущее туманно и непредсказуемо
		Каждая проблема, по сути, уникальна
Социальная сложность	У людей, которые являются частью проблемы, есть общие убеждения, ценности, обоснования и цели	Люди смотрят на вещи совершенно по-разному
		Их интересы сильно различаются, даже противоречат друг другу
		Решения проблемы бывают не «правильными» или «неправильными», а «хорошими» или «плохими»
Профессиональная сложность	Для решения проблемы требуются стандартные методы и знания в ограниченном количестве областей	Для решения этой проблемы требуются новые, инновационные методы и знания из самых разных областей, которыми владеют разные организации и заинтересованные стороны

Данные представленной таблицы показывают, что сложность управленческих и организационных задач имеет многомерную природу. Эти типы сложности различаются не только по степени трудности, но и по характеру взаимодействия причин, участников и возможных решений в отношении условий сотрудничества.

При низкой степени сложности организации сталкиваются с задачами, где причинно-следственные связи очевидны, контекст ясен, а решения могут быть получены с помощью стандартных управленческих методов. В таких ситуациях управление строится на принципах рациональности, формальных процедур и предсказуемости. Подобные задачи соответствуют традиционной модели организации как механизма управления, описанной ещё А. Файолем и М. Вебером, где структура иерархична, а контроль централизован [39; 266].

Однако проблемы высокой сложности — особенно в современных условиях турбулентной внешней среды — радикально отличаются по своей природе. Здесь причина и следствие разделены временем и пространством, при этом очевидно, что последствия таких решений не всегда предсказуемы, а сами проблемы зачастую не имеют окончательного решения. Они трудно разрешимы в рамках линейной логики проблемы, каждая из которых уникальна и требует адаптивного подхода [336].

Кроме этого, хорошо известно, что динамическая сложность отражает непостоянство внешней среды, так как изменяется скорость трансформации факторов среды, то есть они сменяются быстрее, чем организация успевает адаптироваться. В этих условиях планирование и контроль уступают место гибкости управления на основе более сложных методических инструментов, обучении коллектива с учетом возможных последствий влияния среды [299]. Поэтому каждая новая рыночная ситуация требует творческого, исследовательского подхода, а не воспроизведения стандартных решений.

Дополнительно следует сказать, что особое значение имеет социальная сложность, вызванная политикой государства, влияющей на бизнес-среду, что вызывает трансформацию правил и характерна межорганизационного

сотрудничества. В отличие от технических задач, здесь ключевыми становятся различия в интересах, ценностях и целях участников, так как проблемы управления партнёрством не сводятся к поиску «правильного» ответа — решения оцениваются как «хорошие» или «плохие» с точки зрения согласованности интересов, справедливости и устойчивости [78].

Наконец, профессиональная сложность указывает на необходимость междисциплинарного и межорганизационного взаимодействия. Когда ни одна организация не обладает всеми необходимыми знаниями и компетенциями, возникает потребность в партнёрстве – обмене опытом, ресурсами и инновационными подходами [311]. Это напрямую связывает категорию сложности с темой организационного сотрудничества, поскольку именно кооперация становится инструментом преодоления профессиональной и когнитивной сложности.

В итоге, управление организациями в неопределенной среде сталкивается не с усложнением задач в привычном смысле, а с качественным изменением их природы. Чем выше уровень разных видов сложности неопределенностей, тем очевиднее, что эффективное управление невозможно без совместного анализа, диалога и партнёрских стратегий [223]. Таким образом, сотрудничество между организациями выступает не просто реакцией на сложность, а механизмом преодоления существующих вызовов внешней среды.

Сотрудничество между организациями необходимо всегда, при этом его мотивы разнообразны. В работе [317] представлен обзор возможных мотивов в сотрудничестве (табл. 1.2).

Таблица 1.2 – Обзор основных мотивов сотрудничества [317]

	Развитие рынка	Преимущества с точки зрения затрат	Развитие знаний	Внешнее давление
1.	Развитие совместной рыночной власти	Реализация преимуществ масштаба	Организация совместных инноваций	Политическое давление: «лицом к гражданам»
2.	Улучшение и увеличение мощности распределения	Преодоление инвестиционных препятствий	Получение доступа к новым технологиям	Юридическая обязанность проведения консультаций

3.	Получение доступа к новым рынкам	Создание совместных вспомогательных служб	Использование дополнительных компетенций партнера	Моральные призывы со стороны общества или политиков
4.	Защита от конкуренции	Более эффективное и рациональное производство	Обучение на основе навыков и знаний партнёров	
5.	Интеграция цепочки за счёт улучшения координации цепочки		Изучение культуры партнеров Новые патенты, а также доступ к запатентованным знаниям	

Анализ представленных факторов показывает, что партнёрство между организациями является многомерным феноменом, объединяющим рыночные, ресурсные, когнитивные и институциональные мотивы [317].

Во-первых, рыночное измерение сотрудничества проявляется в стремлении организаций расширить влияние на рынке, повысить эффективность распределения и интегрировать цепочки поставок. Партнёрство способствует укреплению совместному рыночному влиянию и открывает доступ к новым сегментам, формируя конкурентные преимущества не за счёт индивидуального превосходства, а через коллективное доминирование и координацию действий.

Во-вторых, затратная логика альянсов отражает их роль как инструмента оптимизации ресурсов и снижения транзакционных издержек. Совместное использование инфраструктуры, производственных мощностей позволяет преодолевать инвестиционные барьеры и реализовывать эффект масштаба. Это особенно важно в условиях ограниченности финансовых и производственных ресурсов, характерной для кризисных периодов.

В-третьих, когнитивное измерение сотрудничества представляет собой основу долгосрочной устойчивости. Через совместные инновации, обмен знаниями и обучение организации формируют синергетический интеллектуальный капитал, основанный на доверии.

Наконец, факторы внешнего давления — политические, юридические и моральные, например, государственные требования прозрачности, общественные ожидания и социальная ответственность подталкивают компании к формированию альянсов, направленных на реализацию общественно значимых целей для общества. Таким образом, партнёрство всё чаще выступает не только экономической необходимостью, но и социальным императивом [317].

В совокупности все четыре блока показывают, что стратегическое сотрудничество организаций является интегрированным механизмом устойчивого развития, где рыночная эффективность, экономия ресурсов, генерация знаний и институциональная легитимность образуют единое поле конкурентных преимуществ экономических систем.

Вместе с тем следует отметить, что традиционная экономическая наука (как в варианте марксистской политической экономии, так и в версии «Экономикс» [153; 157]) рассматривает фирму, организацию как обособленный субъект хозяйственной деятельности, ориентирующийся на максимизацию своей прибыли.

При этом у В.А. Плотникова выделяются две основные модели организации экономической деятельности:

- рынок, как модель, основанная на свободном принятии решений экономическими агентами по критерию максимума выгод;
- иерархия, как модель, основанная на административном контроле [261].

Следует отметить, что противопоставление этих двух моделей не вполне корректно, в реальной хозяйственной практике эти модели соединяются, «смешиваются» в той или иной пропорции [211]. Но даже если признать, как это зачастую делается при теоретическом рассмотрении, что рыночная подсистема в экономике доминирует, тем не менее, при углубленном рассмотрении выясняется, что элементы рынка и иерархии всегда сосуществуют, но на разных уровнях хозяйственной системы.

Так, организации взаимодействуют друг с другом в соответствии с рыночной моделью, конкурируя за ресурсы и потребителей, но внутри себя всегда

используют иерархическую модель, что отражено в исследованиях в области теории менеджмента. С учетом вышесказанного, можно отметить, что основными признаками традиционного подхода к пониманию природы межфирменных (межорганизационных) отношений являются:

1. Обособленность фирм, т.е. их независимость друг от друга. Это можно описать как жесткое противопоставление внутренней среды фирмы и ее внешней среды (в которой находятся все остальные участники хозяйственной деятельности). Внутренняя среда включает в себя основные ресурсы, которые нужны компании для производства, и функционирует в соответствии с внутрифирменными правилами;

2. Безусловный приоритет индивидуальных мотивов, т. е. стремление к максимизации собственной прибыли без учета интересов других рыночных игроков (учет этих интересов возможен только в том случае, если он позволяет фирме увеличить свою прибыль);

3. Наличие конкуренции, которая особенно ярко проявляется во внешней среде функционирования организации.

При этом очевидно, что в первую очередь, полностью самостоятельно организация в экономике функционировать не может. Ей нужны поставки ресурсов для производства товаров и услуг (поскольку она не может самостоятельно контролировать все необходимые ей ресурсы), наличие партнеров, которые будут ей содействовать в организации сбыта готовой продукции и т.д. Чисто рыночная модель предполагает, что межфирменное сотрудничество фактически выстраивается на разовой основе: фирма для решения конкретных задач каждый раз выбирает оптимального партнера. Напротив, при использовании иерархического подхода фирма поглощает другие компании посредством вертикальной или горизонтальной интеграции (примером могут быть доминирующие в нефтегазовой отрасли Российской Федерации вертикально-интегрированные нефтяные компании – ВИНК). Эти компании после интеграции утрачивают свою обособленность и становятся подразделением поглотившей их структуры. Однако на практике, в ряде случаев, фирмы предпочитают

долгосрочное сотрудничество, сохраняя свою независимость.

Это противоречие между представлением о фирме, организации как обособленном участнике хозяйственной деятельности, выбирающем в своем взаимодействии с внешними акторами либо исключительно рыночную модель, либо исключительно иерархический подход, и активном участии фирм в долгосрочных партнерствах было преодолено в классической работе Оливера Уильямсона, который ввел представление о гибридных формах организации трансакций, представляющих собой компромисс между чисто рыночной и чисто гибридной моделью [351].

В современных исследованиях гибридные организационные структуры рассматриваются как динамические, адаптивные модели построения организаций, которые позволяют сочетать элементы разных традиционных форм управления для увеличения устойчивости, гибкости и эффективности в сложной внешней среде.

Гибридная структура определяется как комбинация нескольких организационных моделей, таких как функциональная, дивизионная, проектная или матричная, которые интегрируются в одной системе управления с целью использования сильных сторон каждого подхода и минимизации их недостатков [256].

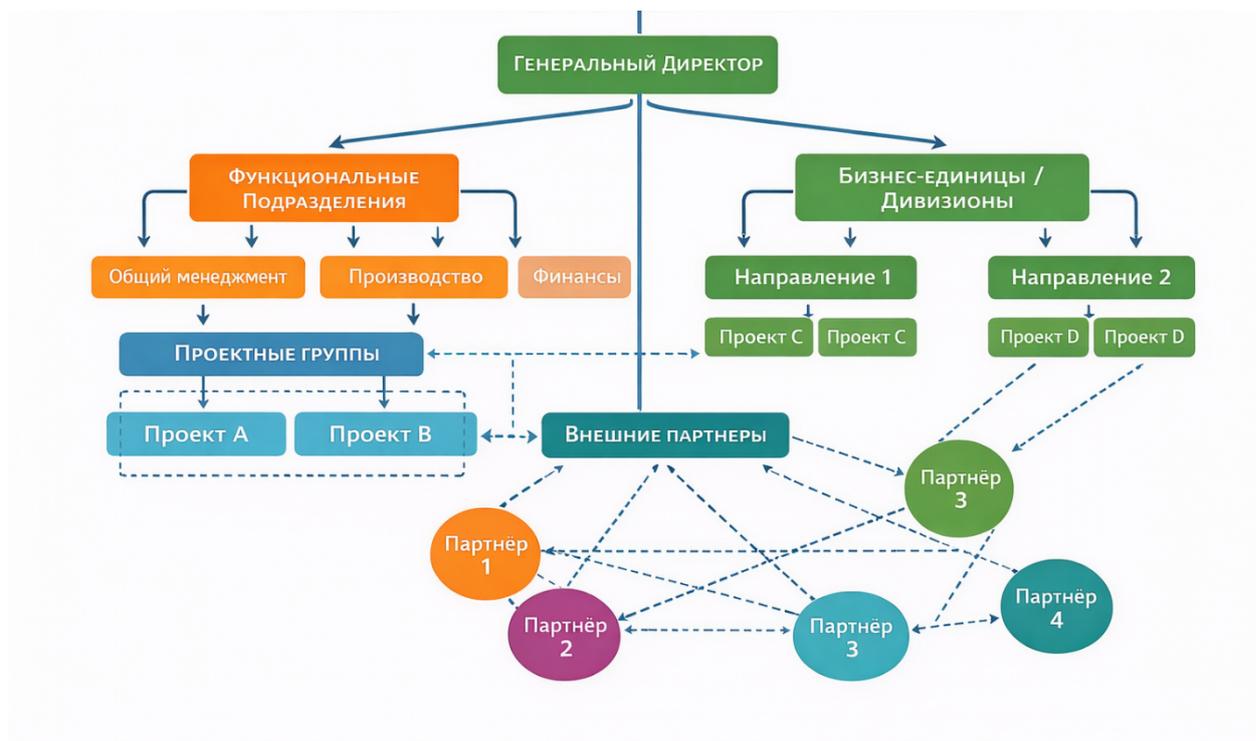


Рисунок 1.1 – Гибридная организационная структура [256; 342]

Гибридная модель позволяет организациям справляться с разнообразными задачами – от повседневных операционных функций до стратегических проектов, сохраняя гибкость при масштабировании в условиях высокой сложности факторов внешней среды.

В научной литературе подчёркивается, что гибридность не ограничивается механическим «склеиванием» структурных элементов. Исторически понятие гибридной организации возникло в исследованиях, где организации рассматривались как субъекты, вынужденные объединять разные институциональные логики и практики (например, частные, общественные и социальные) для решения сложных задач и адаптации к нестабильным требованиям среды [66; 134]. Такой подход помогает объяснить, почему современные организации включают одновременно элементы рыночной эффективности и социальных обязательств, централизованных процедур и децентрализованных инновационных практик.

Важным аспектом гибридных структур является их способность уравновешивать стабильность и адаптивность в условиях нестабильной внешней среды. Это объясняется тем, что, с одной стороны, элементы иерархической или

функциональной структуры обеспечивают чёткие роли, ответственность и контроль; с другой – внедрение проектных, командных или сетевых элементов создаётся пространство для быстрого реагирования на изменения на основе взаимодействия. Это особенно актуально в условиях нестабильности, когда традиционные бюрократические модели оказываются слишком медленными, а чисто сетевые формы – недостаточно стабильными.

Итак, в рамках диссертационного исследования гибридная организационная структура понимается как форма управления, в которой сочетаются элементы различных традиционных типов организационных структур – функциональной, дивизионной, проектной, матричной и сетевой – с целью достижения оптимального баланса между устойчивостью, гибкостью и эффективностью в условиях высокой сложности среды.

Иными словами, гибридная структура – это интегративная модель организации, позволяющая объединить стабильность централизованных процессов с адаптивностью децентрализованных команд и сетевых взаимодействий. Она создаётся для того, чтобы организация могла одновременно выполнять стандартные операции и реализовывать инновационные проекты, эффективно реагируя на изменения внешней среды [256].

В научной литературе гибридность также рассматривается как соединение разных институциональных логик (рыночной, бюрократической, общественной, предпринимательской), когда организация вынуждена соответствовать противоречивым требованиям и интересам разных групп стейкхолдеров. Однако, следует отметить, что гибридные структуры несут и свои сложности: сочетание разнородных элементов управления может создавать неопределённость в линейных связях, дублирование функций, конфликты при принятии решений и сложности в оценке эффективности [65; 333].

Таким образом, в менеджменте гибридные организационные структуры рассматриваются как эволюционное решение на пересечении традиционного и инновационного построения организации, цель которого обеспечить максимальную адаптивность в условиях динамичной внешней среды.

В рамках гибридных структур их участники используют для управления своими взаимодействиями как рыночные, так и нерыночные (иерархические, т.е. административные) инструменты. Классическим примером гибридной организации являются франчайзинговые сети, экономическую природу которых до исследований О. Уильямсона специалисты в области экономики и менеджмента убедительно объяснить не могли, поскольку она не соответствует ни рыночной, ни иерархической модели, при этом обладая признаками их обеих [132, 134].

В соответствии с моделью О. Уильямсона, фирмы осуществляют выбор между рыночной, иерархической и гибридной моделями по следующим критериям [351]:

1. Специфичность актива, с которым связано их взаимодействие. Специфичность актива связана с его возможностью быть эффективно использованным за пределами определенного вида транзакций [261]. Чем уже набор транзакций, где использование актива экономически эффективно, тем специфичнее этот актив (поскольку он востребован только участниками этих транзакций). Чем менее специфичен актив, тем целесообразнее использовать рыночную модель. Отсюда следует очевидная рекомендация, адресованная менеджменту организации: с ростом специфичности актива следует постепенно переходить к гибридной, а затем к иерархической модели;

2. Частота транзакций – чем чаще фирмы взаимодействуют друг с другом, тем более целесообразным является для них отказ от чисто рыночной модели сотрудничества в пользу гибридной или даже иерархической;

3. Определенность (под которой понимается возможность прогнозирования параметров транзакции) – чем менее определенными являются транзакции, тем более целесообразным является переход от рыночной модели к иерархической. Этим, кстати, объясняется известный факт: в условиях роста неопределенности в экономике, что, как правило, ассоциируется с кризисными явлениями макроуровня, наблюдается закономерное усиление государственного вмешательства в экономические процессы, которое не отвергается рыночными фирмами, а, напротив, большинством из них воспринимается как желательная

тенденция.

Кроме этого, как показал К. Менар, основными признаками гибридной организационной структуры являются [330]:

1. Наличие формального контракта, которому следуют все участники. К. Менар рассматривает только формальные, юридически определенные гибридные структуры. На практике, однако, вполне возможно существование гибридов, основанных на неформальных договоренностях, которые также признаются всеми участниками подобного партнерства [138]. Тем не менее, мы будем придерживаться подхода К. Менара, поскольку он делает гибриды прозрачными как для их участников, так и для сторонних акторов, а также упрощает их регулирование с использованием формализованных подходов, принятых в современном менеджменте;

2. Объединение ресурсов – участники гибрида формируют пул ресурсов, предназначенный для совместного использования (в т.ч. и путем предоставления доступа к своим собственным ресурсам сторонним участникам). При этом, что очень важно, участники гибрида инвестируют в ресурсы, которые усиливают их зависимость друг от друга;

3. Наличие, наряду с отношениями сотрудничества, также отношений конкуренции. То есть формируется модель организационного взаимодействия, которая может быть названа «со-конкуренцией».

Как показывает представленный перечень признаков гибрида, данная 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 она может временно использовать ресурсы других участников партнерской сети по мере возникновения потребности в них;

2. Фирма 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 [124]. При рыночной модели такой доступ к сторонним ресурсам затруднен, при иерархической модели фирма вынуждена формировать громоздкие конгломератные структуры, что усложняет управление, увеличивает издержки и размывает конкурентное преимущество;

3. Фирме нет необходимости формировать все необходимые ей ресурсы собственными силами (что требует больших затрат времени и инвестиций; в ряде случаев такой подход нецелесообразен из-за невозможности получения экономии на масштабе производства). Вместо этого пул ресурсов создается силами всех участников партнерской сети организаций;

4. Использование стратегического партнерства вместо сделки слияния-поглощения позволяет избежать потери интеллектуального капитала поглощаемой компании (эта потеря 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.) [123];

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, но, с другой стороны, не приводит к полной ликвидации конкуренции, благодаря чему у участников гибридного партнерства сохраняется заинтересованность в повышении эффективности своей деятельности. Комбинация отношений конкуренции и сотрудничества достигается за счет того, что организации объединяют свои усилия в тех областях, где имеет место дублирование или взаимное дополнение функций, но при этом продолжают конкурировать за конечного потребителя [127].

Таким образом, 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 (см. табл. 1.3) [289]. Иными словами, в рамках такого сотрудничества организации максимизируют свою

выгоду путем усилий для максимизации общей выгоды гибридного партнерства [161]. Необходимо отметить, что в российской экономической и управленческой терминологии вместо термина «гибрид» чаще используется понятие «сетевая структура» [122].

По этой причине в дальнейшем рассмотрении термины «гибрид» и «сетевая структура» будут использоваться нами в качестве взаимозаменяемых, синонимичных.

Таблица 1.3 – Сравнительный анализ рыночной, гибридной и иерархической моделей организации хозяйственной деятельности

	Критерии	Рыночная модель	Гибридная модель	Иерархическая модель
1.	Обособленность организационных единиц	Полная обособленность	Взаимозависимость	Полная интеграция
2.	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
3.	Конкуренция между организационными единицами	Абсолютная конкуренция	Сочетание отношений конкуренции и кооперации («коопкуренция»)	Полное отсутствие конкуренции

Как показывает таблица 1.3, поскольку гибридная модель является переходной между рыночной и иерархическими моделями организации хозяйственной деятельности, существуют различные варианты ее реализации, различающиеся степенью жесткости (т.е. уровнем использования иерархических инструментов). Таким образом, в зависимости от поставленных целей, участники гибридного партнерства могут выбирать оптимальную для себя модель сотрудничества, соединяя в ней иерархические и рыночные компоненты.

Далее, следует отдельно выделить основные отличия долгосрочного гибридного межфирменного (межорганизационного) сотрудничества от краткосрочных или разовых рыночных отношений, которые представлены в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Сравнительный анализ краткосрочных рыночных отношений и долгосрочного гибридного межфирменного сотрудничества (составлено автором на основе результатов Ю.М. Хаханова и собственных разработок) [274]

	Вид сотрудничества	Краткосрочное или разовое взаимодействие	Гибридное межфирменное сотрудничество
1.	Продолжительность сотрудничества	Малая	Длительное сотрудничество
2.	Тип отношений	Поставщик - покупатель	Партнер по совместному созданию ценности
3.	Цель	Поставка товара (оказание услуги, выполнение работ) в соответствии с условиями договора	Непрерывные усилия по повышению эффективности совместной деятельности
4.	Распределение выгод	Выгода одной стороны становится убытками для другой (игра с нулевой суммой)	Рост эффективности партнерства выгоден всем его участникам

Анализ представленных данных в таблице показывает, что различие между краткосрочным взаимодействием и гибридным межфирменным сотрудничеством отражает не только различие во времени и интенсивности контактов, но и фундаментальное изменение логики отношений между организациями.

В традиционном, краткосрочном взаимодействии, характерном для классических рыночных отношений типа «поставщик–покупатель», сотрудничество носит контрактный и транзакционный характер. Его основная цель – выполнение конкретных обязательств по поставке товара или услуги в обмен на фиксированное вознаграждение. Отношения сторон регулируются договором, и каждая из них стремится максимизировать собственную выгоду, зачастую за счёт другой стороны [62; 122].

Такая модель соответствует принципу «игры с нулевой суммой», когда успех одного участника эквивалентен потерям другого [227].

В противоположность этому, гибридное межфирменное сотрудничество представляет собой более зрелую и стратегически ориентированную форму взаимодействия, основанную на партнёрстве и совместном создании ценности. Его цель – не просто обмен товарами или услугами, а непрерывное повышение

эффективности совместной деятельности, развитие инноваций и укрепление устойчивости партнёрства [220].

Такое сотрудничество имеет долгосрочный характер, требует доверия, прозрачности и согласования интересов. Оно ориентировано не на мгновенную выгоду, а на совместное развитие и интеграцию ресурсов, что превращает партнёрские отношения в стратегический актив.

Следовательно, переход от краткосрочного взаимодействия к гибриднему партнёрству отражает эволюцию управленческого мышления – от логики конкуренции и контрактного обмена к логике партнерства. Именно такая модель сотрудничества становится основой для формирования современных гибридных организационных структур, способных обеспечивать эффективность в условиях неопределённости среды.

Опираясь на данные отличия, по нашему мнению, можно провести параллель между моделями межфирменного сотрудничества на микро- и мезоуровне и экономическими моделями, реализуемыми на макроуровне, что отражено в таблице 1.5 [211]. Это свидетельствует о единстве организационных принципов построения и структуризации хозяйственной деятельности на различных уровнях иерархии социально-экономической системы) [141].

Таблица 1.5 – Сопоставление экономической модели на макроуровне и моделей организации хозяйственной деятельности на микро- и мезоуровнях

Макроуровень	Рыночная экономика	Смешанная экономика	Плановая экономика
Мезо- и микроуровень	Рыночная модель взаимодействия хозяйствующих субъектов (представленных прежде всего частными компаниями)	Использование различных вариантов гибридной модели (включая государственно-частное партнерство)	Иерархическая модель (в форме вертикальной отраслевой интеграции, контролируемой государством)

Развитие интеграционного взгляда в менеджменте обнаруживаются в работах О. Уильямсона, которые были впоследствии дополнены другими

исследователями, которые показали, что участниками гибридов могут быть не только классические фирмы (в терминах теории менеджмента - коммерческие организации), но и некоммерческие организации, в частности, государственные структуры (примером такого гибрида является государственно-частное партнерство) [29; 179; 180; 274]. На практике это реализуется путем вовлечения коммерческих предприятий в решение государственных (в т.ч. и военных, что становится особо актуальным в современных условиях, когда против России «коллективным Западом» ведется гибридная война) задач [145; 146]. Это позволяет говорить о возможности использования гибридного подхода для управления не только межфирменным сотрудничеством, но и межорганизационными взаимодействиями в широком смысле слова.

Таким образом, гибридный подход в менеджменте можно определить как мультипарадигмальный метод анализа и проектирования управления, который объединяет различные управленческие логики, формы организации и инструменты для решения сложных задач в условиях неопределённости.

Гибридное межфирменное сотрудничество мы предлагаем считать долгосрочное сотрудничество независимых организаций, направленное на совместное создание ценности и справедливое распределение выгод, которое целесообразно использовать для решения актуальных текущих задач экономического развития Российской Федерации.

Перейдем к классификации гибридных форм сотрудничества.

1.2 Классификация гибридных форм межорганизационного сотрудничества [243]

В процессе анализа и управления социально-экономическими системами исследователь сталкивается с многообразием взаимосвязанных явлений, различающихся по природе, масштабам воздействия и временным характеристикам. В этих условиях особое методологическое значение приобретает классификация социально-экономических явлений, позволяющая структурировать исследуемую реальность и обеспечить методологическую обоснованность

управленческих решений.

Под классификацией в рамках данного исследования понимается систематизация явлений и процессов на основе совокупности существенных признаков, отражающих их экономическое содержание, источники возникновения и последствия для развития социально-экономической системы. В отличие от описательной группировки, классификация ориентирована на выявление устойчивых типов явлений и формирование аналитической основы для последующего выбора инструментов управления.

Методологическая значимость классификации обусловлена тем, что она выполняет переходную функцию между этапом научного анализа и этапом практического управления. Выделение типологических групп позволяет не только описывать наблюдаемые процессы, но и интерпретировать их с точки зрения управляемости, степени риска и потенциала воздействия со стороны государства или иных субъектов управления.

В рамках управления экономическими системами классификация используется, прежде всего, для разграничения явлений по характеру их влияния на развитие экономики.

Особое значение классификация приобретает в условиях неопределенности среды, в ситуации структурных трансформаций экономики. В этот период одновременное действие краткосрочных шоков и долгосрочных изменений существенно усложняет интерпретацию экономических явлений. В этом случае чёткое методологическое разграничение адаптационных процессов и устойчивых структурных изменений позволяет избежать ошибочного отнесения временных явлений к разряду системных проблем и, наоборот, недооценки процессов, требующих стратегических управленческих решений.

Кроме того, классификация выполняет функцию приоритизации управленческих воздействий. Выделение явлений, обладающих системным характером и мультипликативным эффектом, позволяет концентрировать ресурсы на направлениях, имеющих наибольшее значение для устойчивого развития экономики. В этом контексте классификация способствует повышению

согласованности между стратегическими целями социально-экономического развития и применяемыми инструментами государственной политики.

Таким образом, классификация социально-экономических явлений рассматривается в данной работе как самостоятельный методологический инструмент управления, обеспечивающий структурирование исследуемых процессов, повышение аналитической чёткости и обоснованности принимаемых управленческих решений. Использование классификационного подхода создаёт основу для более точной диагностики экономических процессов и разработки адресных мер социально-экономической политики.

Таблица 1.6 – Классификация социально-экономических явлений как инструмент управленческого анализа [150; 158]

	Классификационный признак	Типы явлений	Методологическое значение для управления
1.	Источник возникновения	Экзогенные Эндогенные	Позволяет определить пределы управляемости: экзогенные явления требуют адаптационных мер, эндогенные — корректировки внутренней экономической политики
2.	Характер воздействия	Циклические Структурные	Обеспечивает выбор адекватных инструментов регулирования: антициклические меры или структурные реформы
3.	Временной горизонт	Краткосрочные Среднесрочные Долгосрочные	Используется для согласования оперативных, тактических и стратегических управленческих решений
4.	Масштаб распространения	Локальные Отраслевые Системные	Позволяет оценить потенциальные мультипликативные эффекты и уровень системных рисков
5.	Степень обратимости	Обратимые Частично обратимые Необратимые	Влияет на срочность и глубину управленческого вмешательства
6.	Экономическое содержание	Производственные Финансовые Институциональные	Способствует выбору профильных инструментов регулирования (бюджетных, монетарных, институциональных)
7.	Влияние на экономический рост	Стимулирующие Ограничивающие Нейтральные	Используется для приоритизации направлений государственной поддержки
8.	Степень риска	Низкорисковые Умеренно рискованные Высокорисковые	Позволяет учитывать неопределённость и выстраивать сценарный подход к управлению

9.	Уровень проявления	Макроэкономические Мезоэкономические Микроэкономические	Обеспечивает согласование мер политики между уровнями управления
----	--------------------	---	--

Использование совокупности классификационных признаков обеспечивает более точную идентификацию природы наблюдаемых процессов, в том числе при применении гибридного подхода, что повышает эффективность управленческих решений.

Перейдем к вопросу классификации гибридных структур, сущность и основные черты которых были раскрыты в предыдущем параграфе диссертации, исключительно разнообразны по моделям своей организации. По этой причине для организаций, заинтересованных в формировании межфирменных гибридных (сетевых) партнерств, необходима классификация разновидностей гибридного сотрудничества, которая позволит им выбрать оптимальную.

1. По степени институциональной интеграции высказываются Д. Биллис, 2010; В. Schmitz & G. Glänzel [328; 329; 340].

Классическая классификация гибридных форм базируется на идее институционального пересечения — то есть соединения элементов разных секторов (государственного, частного и некоммерческого). Д. Биллис в работе “Towards a Theory of Hybrid Organizations” выделяет три типа гибридных форм:

- Государственно-частные — кооперация между государственными структурами и бизнесом для реализации инфраструктурных и социальных проектов;
- Социально-предпринимательские — объединяющие цели коммерческой эффективности и общественной пользы;
- Межсекторные сети и консорциумы, где взаимодействуют представители бизнеса, науки и государства для решения комплексных инновационных задач [329].

Сходный подход предлагает Шмитц и Глэнцель, определяя гибридные формы как организации, «комбинирующие элементы не менее чем двух

институциональных логик» Авторы предлагают новую типологию гибридности, основанную на кубической модели измерения гибридных организаций по входам, процессам и выходам. Исследование базируется на интервью с руководителями организаций в 4 странах Европы [340].

2. По уровню и типу управленческой координации [314; 344]

С точки зрения управленческой теории, гибридные формы могут различаться по степени координации и распределению власти:

- **Контрактные альянсы** — сотрудничество на основе формальных соглашений (например, франчайзинг, субподряд, лицензирование);
- **Партнёрские альянсы** — устойчивые долгосрочные отношения, основанные на доверии и совместном управлении;
- **Сетевые формы** — гибкие, многосвязные структуры, где координация осуществляется через взаимное доверие, обмен знаниями и цифровые платформы [344]. Р. Гулати рассматривал подобные структуры как между-рынком-и-иерархией, подчёркивая их адаптивность и способность сочетать формальный контроль с элементами самоорганизации [314].

3. По степени формализации и характеру отношений [134; 304; 341]

Гибридные формы различаются также по характеру отношений между партнёрами:

- **Формализованные (контрактные)** — основанные на юридически закреплённых обязанностях и результатах;
- **Полуформальные (смешанные)** — где формальные механизмы дополняются доверительными и культурными элементами;
- **Неформальные (сетевые)** — опирающиеся на долгосрочные доверительные связи, обмен знаниями и общие ценности.

Отечественные авторы, например, Г.Б. Коровин, классифицирует сетевые(гибридные) структуры по двум критериям: стратегическая цель (данный критерий принимает два значения: защита интересов и расширение сферы влияния) и основные функции объединения (усиление рыночной власти или обмен ресурсами). По этим критериям предлагается выделять четыре типа:

1. Сетевые объединения организаций, производящих однородную продукцию (защита интересов и усиление рыночной власти). Цель таких объединений заключается в устранении (подавлении) конкурентов на рынке и в улучшении позиций их участников во взаимодействии с потребителями и поставщиками. Сюда же можно отнести структуры, создаваемые не для совместного ведения хозяйственной деятельности, а для лоббирования интересов отрасли, разработки отраслевых стандартов и т.д., в частности, различные некоммерческие бизнес-ассоциации [122];

2. Сетевые объединения в форме партнерств и альянсов (расширение сферы влияния и обмен ресурсами). Такие объединения (стратегические альянсы) заинтересованы в выходе на новые рынки и разработке новой продукции (и, шире, новых технологических, организационных и маркетинговых решений). Т.е. в данном случае можно говорить об инновационной направленности такого организационного объединения) путем предоставления взаимного доступа к ресурсам друг друга;

3. Локальные сетевые объединения (обмен ресурсами и защита интересов). Они создаются с целью защиты локальных рынков и создания участникам более удобных условий работы на основе объединения ресурсов друг друга;

4. Сетевые объединения компаний в цепи поставок и создания стоимости (расширение сферы влияния и усиление рыночной власти). В этом случае имеет место сотрудничество компаний на разных этапах цепочки создания ценности, направленное на обеспечение рыночного доминирования (как правило, на рынке конечного продукта) и на экспансию на новые рынки.

С точки зрения решения задач экономического развития, наибольший интерес представляют структуры группы 2 (объединения в форме партнерств и альянсов) и группы 4 (объединения компаний в цепи поставок и создания стоимости), поскольку они ориентируются на выход за уже существующие рынки и на разработку новых (инновационных) решений. Оба этих вида гибридных структур могут быть описаны как стратегические альянсы, при этом группа 2

представляет собой горизонтальные стратегические альянсы (поскольку чаще всего речь идет о компаниях, работающих на одном рынке), тогда как группа 4 относится к вертикальным стратегическим альянсам (т.к. она охватывает разные звенья цепочки создания ценности) [84; 122].

Отметим, что в научных источниках, наряду с термином «стратегический альянс» в качестве синонима также используется термин «стратегическое партнерство» [38]. Мы также будем использовать эти термины как синонимичные. Стоит подчеркнуть, что Г.Б. Коровин в своей классификации выделяет обмен ресурсами как отдельный признак сетевых партнерств. Однако, как указывает К. Менар, обмен и объединение ресурсов вообще типичны для гибридных структур [330]. По этой причине, по нашему мнению, классификация, предложенная Г.Б. Коровиным, не учитывает особенности гибридных структур [122]. Однако ключевым элементом этой классификации является то, что в ней предлагается разграничивать защитные (направленные на защиту интересов) и атакующие (ориентирующиеся на расширение сферы влияния) формы сетевого сотрудничества, что имеет большое значение с точки зрения понимания роли различных видов таких партнерств в решении задач экономического развития и реализации стратегий организаций, входящих в состав партнерства.

С.И. Долгов с соавторами выделяют следующие виды стратегических партнерств [289]:

1. Стратегическое партнерство в области маркетинга, при котором одна компания принимает на себя обязательство продавать продукцию компании-партнера (под ее собственным или под своим брендом) на своем локальном рынке;
2. Стратегическое партнерство в цепочке поставок, в рамках которого фирмы, находящиеся на разных этапах производственной цепочки, сотрудничают для совместного выпуска продукции;
3. Стратегические интеграционные партнерства, при которых базовый продукт одной компании дополняется продуктом ее партнера для повышения степени удовлетворенности клиента. В качестве примера можно рассмотреть сотрудничество компаний Nike (производитель спортивной экипировки) и Apple

(производитель электронных пользовательских устройств), для продвижения которого был создан отдельный бренд Nike+ (после покупки специальной обуви Nike клиенты могут синхронизировать использование своих гаджетов iPhone или часов Apple Watch) [289]. Еще один пример – стратегическое партнерство брендов «Вкусно и точка» и «Добрый Cola» [12], заменившее исторически сложившееся сотрудничество брендов McDonald's и Coca Cola из-за их официального ухода из России в условиях санкций «коллективного Запада» [137];

4. Стратегическое технологическое партнерство, при котором одна компания получает доступ к технологиям своего партнера (например, к облачным хранилищам информации). К такому партнерству могут относиться совместное использование операторами сотовой связи вышек с передатчиками, а также виртуальные сотовые операторы, которые предоставляют услуги связи на основе цифровой инфраструктуры своего партнера [104];

5. Стратегические финансовые партнерства. В качестве их примера С.И. Долгов с соавторами приводит бухгалтерский аутсорсинг, однако, по нашему мнению, это не совсем корректно. Бухгалтерский аутсорсинг представляет собой выполнение сторонней компанией определенной функции в интересах своего заказчика. При этом мы согласны с тем, что стратегические финансовые партнерства могут быть выделены в качестве отдельной формы стратегических партнерств. Мы предлагаем понимать под стратегическим финансовым партнерством долгосрочное сотрудничество финансовой организации (банка) и нефинансовой компании, благодаря которому данная компания получает адаптированное под свои потребности финансирование (кредитование, лизинг, форфейтинг, факторинг и т.д.) [244];

6. Стратегическое партнерство в сфере рекламы, предполагающее сотрудничество участников в продвижении продукции;

7. Стратегическое партнерство при организации продаж, при котором фирмы получают доступ к каналам сбыта друг друга. По нашему мнению, корректнее описывать это сотрудничество как стратегическое партнерство в сфере каналов сбыта, поскольку данные каналы могут использоваться не только для

продаж, но и для организации возвратной логистики, что имеет большое значение, например, для интернет-торговли [263].

Далее следует отметить, что перечисленные выше разновидности стратегических альянсов направлены в первую очередь на предоставление доступа одного участника (организации) к уже существующим ресурсам другого участника (организации), а не на разработку инновационных технологических решений и создание новых производств. Все новые решения, создаваемые в рамках таких альянсов, носят исключительно маркетинговый характер (новый бренд, новая рекламная кампания и т.д.). При этом хорошо известно, что существуют альянсы, цель которых заключается в совместной разработке инновационных продуктов (как, например, стратегическое партнерство компаний BMW и Toyota, в рамках которого предполагается развивать технологии электромобилей и автомобилей с двигателями на водородном топливе) [12]. По нашему мнению, это указывает на существенную неполноту предложенной классификации.

Фактически она представляет собой лишь перечисление сфер деятельности, где может быть использовано стратегическое партнерство. При этом, данное перечисление также неполное, поскольку в нем, в частности, отсутствует упоминание о производственном сотрудничестве, в рамках которого фирмы одной отрасли объединяют свои производственные мощности для оптимизации издержек. При таком сотрудничестве фирмы могут специализироваться на выпуске определенного вида продукции для всех участников альянса. Такая модель, в частности, реализована франко-японским автомобильным альянсом Renault-Nissan-Mitsubishi, в рамках которого производством коробок передач и трансмиссий для всех участников занимается японская фирма Jatco, принадлежащая Nissan и Mitsubishi.

С.И. Долговым с соавторами выделяются две группы межфирменных партнерств:

1. Активные партнерства, направленные на создание новых активов и компетенций совместными усилиями участников. Очевидно, что именно такой тип партнерств имеет наибольшее значение для решения стоящих перед нашей страной

задач импортозамещения и т.д.;

2. Пассивные партнерства, цель которых заключается в предоставлении доступа участников к уже имеющимся ресурсам, компетенциям и активам друг друга. Легко убедиться в том, что большинство разновидностей стратегических альянсов, описанных С.И. Долговым с соавторами, относится именно к этой группе.

Отметим, что отраслевой признак также может использоваться для построения классификации межфирменных партнерств, однако в этом случае речь должна идти не о полном перечне отраслей или направлений деятельности, где такое партнерство может быть реализовано (очевидно, что формировать стратегические альянсы могут компании, относящиеся к самым разным отраслям и сферам деятельности), а о степени отраслевой близости [110]. Это позволяет говорить о существовании:

- родственных партнерств, предполагающих сотрудничество предприятий одних и тех же или смежных отраслей;

- конгломератных партнерств, при которых альянс создается компаниями, относящиеся к разным отраслям. Потребность в конгломератных партнерствах возникает по причине необходимости доступа к специфическим ресурсам и компетенциям, отсутствующих в данной отрасли [110].

Поскольку гибридные структуры представляют собой компромисс между иерархической и рыночной моделями организации хозяйственной деятельности, то очевидно, что у различных гибридов этот компромисс может смещаться как в сторону рынка, так и в сторону иерархии. Это позволяет говорить о существовании:

- жестких межфирменных партнерств, при которых автономность их участников существенно ограничена в соответствии с соглашением об альянсе. Для таких гибридов характерно преимущественное использование иерархической модели;

- мягких межфирменных партнерств, основанных на рыночных инструментах и предполагающих высокую степень самостоятельности участников [85].

Содержательный анализ позволяет сделать вывод, что формирование стратегического альянса может быть эффективной альтернативой сделке слияния-поглощения (M&A). Несмотря на распространенность M&A-сделок и в целом положительное отношение к ним специалистов в теории менеджмента и практике управления коммерческими организациями, их осуществление связано с многочисленными рисками, что вынуждает взвешенно относиться к возможности их осуществления [42; 277; 278; 346].

Как показывает мировой опыт, формирование стратегического альянса может сопровождаться участием партнеров в собственности друг друга на основе обмена акциями [85]. То есть, партнерство при таком подходе обретает общие черты с M&A-сделкой. В этой связи, можно выделить два альтернативных типа гибридных межфирменных партнерств:

- чистые партнерства (альянсы), не предполагающие участия их членов в собственности друг друга;
- смешанные партнерства, участники которых владеют долями собственности друг друга. Такое совместное владение делает управление партнерством более прозрачным и дает возможность точнее закрепить права собственности на создаваемые в рамках такого альянса активы, что важно для акционеров. Примером такого альянса служит стратегическое франко- японское партнерство в сфере автомобилестроения Renault-Nissan-Mitsubishi, участники которого владеют долями в капитале друг друга, которое уже упоминалось нами выше.

Как отмечалось, участником гибридных структур может быть и государство, что оказывает существенное влияние на характер деятельности таких партнерств, которые будут ориентироваться не только на максимизацию совокупной прибыли, но и на решение значимых для государства задач [123].

При этом важным преимуществом участия государства является существенное снижение рисков бизнеса благодаря получению дополнительного финансирования и гарантий будущих закупок (примером эффективности такой модели может служить сотрудничество между НАСА и проектом SpaceX

американского предпринимателя И. Маска [121]).

Это позволяет использовать наличие государства в составе участников партнерства как критерий для классификации гибридных форм межфирменного сотрудничества. По этому критерию можно выделить партнерства с участием и без участия государства [145].

Кроме этого, в менеджменте большое значение имеет национальная принадлежность бизнеса, поскольку она определяет то, каким правилам соответствующая компания будет следовать (и, в частности, будет ли она совершать действия, угрожающие национальной безопасности той страны, где она ведет бизнес). Это позволяет разделить стратегические альянсы на национальные (участниками которых являются только национальные компании) и международные (в которых участвуют иностранные фирмы). Важно отметить, что, несмотря на текущую геополитическую ситуацию, России не следует избегать выстраивать международные межфирменные партнерства. Речь должна идти о том, что ключевые активы таких партнерств должны контролироваться российскими компаниями, что создаст заинтересованность иностранных фирм в участии в таких альянсах и будет препятствовать выходу из них.

При организации альянса стороны могут создать отдельное юридическое лицо, в рамках которого будет вестись их совместная деятельность [110]. Наличие такой специализированной структуры упрощает управление сотрудничеством, однако обязательным не является. Это позволяет говорить о стратегических альянсах, использующих специализированное юридическое лицо или не создающих его.

Отдельные авторы также предлагают выделять двусторонние и многосторонние альянсы, однако противопоставление альянсов с двумя участниками партнерствам, в которых таких участников несколько, по нашему мнению, не является значимым критерием, поскольку он не оказывает существенного влияния на модели управления и текущего функционирования долгосрочного межфирменного партнерства [110].

Тем не менее, количество участников все же может быть использовано для

построения классификации стратегических альянсов, однако в этом случае речь должна идти о противопоставлении сосредоточенных партнерств (созданных ограниченным числом крупных предприятий) и распределенных партнерств (состоящих из значительного количества участников, каждый из которых вносит сравнительно небольшой вклад в совокупный результат альянса). В случае сосредоточенных партнерств их участники могут непосредственно координировать свою деятельность, тогда как для распределенных партнерств большое значение имеет наличие формальных процедур взаимодействия, а также специализированных централизованных структур, отвечающих за координацию сотрудничества [330].

В итоге, проделанный нами анализ позволяет построить карту моделей гибридных форм межорганизационного сотрудничества, которая представлена в форме таблицы 1.7. Предлагаемая нами карта гибридных форм межфирменного сотрудничества может служить основой для выбора оптимальной модели сотрудничества организациями. Очевидно, что представленные в таблице 1.7. разновидности партнерств не являются взаимоисключающими и каждый конкретный альянс может обладать признаками разных моделей.

Таблица 1.7 – Карта моделей гибридных форм межфирменного сотрудничества

	Критерий	Разновидности	Описание
1.	Функции партнерства	Защитные альянсы	Направлены на защиту интересов участников
		Атакующие альянсы	Направлены на расширение сферы влияния
2.	Цели создания	Активные партнерства	Ориентированы на создание новых активов, ресурсов, компетенций, продуктов и т.д.
		Пассивные партнерства	Ориентированы на предоставление доступа участникам к уже существующим активам и компетенциям друг друга
3.	Охват цепочки создания ценности	Горизонтальные партнерства	Включают организации, относящиеся к одному этапу цепочки создания ценности
		Вертикальные партнерства	Включают организации, находящиеся на разных этапах цепочки создания ценности

4.	Степень отраслевой близости	Родственные партнерства	Партнерства между компаниями одних и тех же или смежных отраслей
		Конгломератные партнерства	Партнерства между компаниями, относящимися к разным отраслям
5.	Сущность деятельности	Коммерческие альянсы	Направлены на совместное ведение хозяйственной деятельности в целях получения прибыли
		Некоммерческие альянсы	Направлены на защиту интересов участников путем лоббирования, принятия отраслевых стандартов и т.д.
6.	Тип регулирования	Жесткие альянсы	Альянсы, в которые преимущественно используются иерархические инструменты регулирования
		Мягкие альянсы	Альянсы, основанные преимущественно на рыночной модели взаимодействия участников
7.	Участие в собственности	Чистые альянсы	Партнеры не участвуют в собственности друг друга
		Смешанные альянсы	Партнеры участвуют в собственности друг друга
8.	Участие государства	Партнерства с участием государства	Партнерства, где государство является одним из участников
		Партнерства без участия государства	Партнерства, в котором участвуют только бизнес-структуры
9.	Национальная принадлежность	Национальные партнерства	Партнерства, в которых участвуют только национальные организации
		Международные партнерства	Партнерства, в которых есть иностранные участники
10.	Наличие специализированного юридического лица (организации)	Партнерства, использующие специализированное юридическое лицо (организацию)	Совместная деятельность в рамках партнерства передается на исполнение специально созданному для этих целей юридическому лицу (организации)
		Партнерства, не использующие специализированное	Совместная деятельность осуществляется путем распределений функций между партнерами
11.	Количество участников	Сосредоточенные партнерства	Партнерства, созданные ограниченным количеством участников, каждый из которых вносит значительный вклад в совместный результат
		Распределенные партнерства	Партнерства, состоящие из большого количества участников, вклад каждого из которых в совместный результат сравнительно невелик

Особенностью данной карты является возможность гибко и многомерно реализовать управление при гибридном подходе, в котором сочетаются элементы рынка, иерархии и сети.

Таким образом, предлагаемая нами карта моделей гибридных партнерств, представленная, включает в себя основные разновидности долгосрочного межфирменного сотрудничества, что позволяет использовать ее в качестве основы для выбора оптимальной модели гибридного партнерства. Рассмотрим опыт реализации гибридного подхода.

1.3 Российский опыт реализации гибридного подхода при межорганизационном сотрудничестве

Наиболее показательным гибридный подход проявляется в стратегических альянсах как ключевая форма межорганизационного сотрудничества.

Применение гибридного подхода в управлении организациями отражено в работах [43; 107; 123; 130; 199; 206; 270], где наиболее часто встречается рассмотрение ряда вопросов.

Во-первых, анализ потенциала государственно-частного партнерства (ГЧП) как инструмента экономического развития (формы межфирменного сотрудничества, не предполагающие участия государства, с точки зрения их использования для развития национальной экономики, в данном случае не рассматриваются). Это может объясняться тем, что задачи экономического развития традиционно относятся к сфере ответственности государства, тогда как отдельные компании занимаются преимущественно достижением своих частных целей, определяемых их стратегиями развития и стремлением к извлечению прибыли. Участие государства в межфирменном партнерстве, ориентированном на развитие национальной экономики, необходимо для постановки перед партнерством соответствующих целей и предоставления финансовых гарантий участникам, нивелирования их рисков [123].

Однако, в текущей геополитической ситуации выживание российского бизнеса во многом зависит от того, насколько эффективно он (разумеется, на своем

уровне) сможет решить общие задачи, связанные с экономической безопасностью нашей страны. При массовом участии бизнес-организаций в решении этих задач на микроуровне будут созданы условия для обеспечения экономической безопасности и на уровне национальной экономики в целом (т.е. на макроуровне).

Во-вторых, использование децентрализованных моделей межфирменного сотрудничества. К таким моделям относятся, в частности, кластеры [43; 169; 206]. В рамках кластеров может выстраиваться гибкая система связей между разными участниками (которая включает в себя также и государственные структуры, образовательные учреждения и т.д.), находящимися в одном регионе, благодаря которым формируются производственные цепочки и организуется доступ участников к ресурсам друг друга [155; 199]. Наличие такой системы связей способствует более эффективному решению задач участников кластера, а также развитию региональной и национальной экономики в целом [82]. В рамках кластеров также могут успешно решаться задачи импортозамещения [58; 260]. Вместе с тем авторами данных публикаций утверждают, что гибридные управленческие модели затрудняют оценку эффективности деятельности организаций и кластеров. Как показывают исследования логистических и агропромышленных кластеров, традиционные показатели эффективности плохо отражают взаимозадачи гибридного взаимодействия [82; 187].

Хотя кластеры также относятся к гибридным моделям организации хозяйственной деятельности, они характеризуются высокой степенью использования рыночных инструментов [330]. Особенностями кластеров является то, что они, в отличие от рекомендаций К. Менара [330], как правило, не создаются на основе фиксированного контракта¹. Хотя контракты и могут существовать, однако они охватывают только отдельных участников кластера (в некотором смысле можно говорить о кластере договорных отношений, а не о едином договоре). Как следствие, кластер не представляет собой единую структуру. С одной стороны, это способствует его высокой гибкости, но, с другой стороны,

¹ Заметим, что из этого правила есть исключения, пример такого рода приведен в Приложении А.

может служить препятствием для эффективного управления им. т.к. кластерам присущ «рыхлый» (т.е. слабо закрепленный формальными правилами и процедурами) менеджмент.

Кроме этого, можно утверждать, что в условиях стабильно функционирующей экономики кластеры, возникающие естественным путем, могут вносить заметный вклад как в отраслевое и региональное развитие, так и в повышение эффективности функционирования национальной экономики в целом. В контексте идей М. Портера и исследований кластеров отмечается, что гибридный подход усиливает явное противоречие между конкуренцией и кооперацией [221]. Участники кластеров вынуждены одновременно сотрудничать и конкурировать, что без четко выстроенных правил взаимодействия снижает доверие и устойчивость организационных связей. Дополнительно отмечается то, что управление с использованием гибридного подхода имеет высокую сложность координации участников с различными целями, уровнями автономии и ресурсной обеспеченностью. В работах Ю.В. Вертаковой и В.А. Плотникова подчеркивается, что сочетание рыночных и административных механизмов в кластерах нередко приводит к размыванию ответственности и конфликту управленческих логик. К. Менар указывает, что гибридные организации находятся между принципами рынка и иерархий, что повышает их уязвимость и приводит к росту транзакционных издержек [43; 199; 206].

Вместе с тем, в настоящее время перед нашей страной вызовы требуют использования более централизованных и четко управляемых структур, для которых можно поставить конкретные задачи и организовать жесткий контроль их выполнения, а также отследить корректность и целесообразность использования имеющихся ресурсов (особенно в тех случаях, когда речь идет о средствах государственного финансирования).

В-третьих, стратегические альянсы между государствами (а не отдельными компаниями) для достижения совместных целей экономического развития. В статье А.Г. Ионина гибридный подход проявляется через концепцию технологического альянса, созданного как альтернативы жестко

структурированных иерархических союзов. Такой альянс сочетает элементы политической координации, экономического партнерства и технологической кооперации. В такой плоскости понимания гибридность является преимуществом, которая обеспечивает адаптивность, вариативность участия и способствует снижению издержек. Вместе с тем, автор утверждает, что отсутствие единого центра принятия решений усложняет согласование стратегических приоритетов и делает альянс зависимым от конъюнктурных интересов участников [96]. В итоге, осмысливая данные публикации можно признать, что гибридный подход является ответной реакцией на усложнение среды стратегического взаимодействия, особенно в технологически насыщенных и политически чувствительных сферах, при этом эффективность такого взаимодействия напрямую зависит от уровня доверия между участниками, развитости механизмов координации и наличия четко определенных правил распределения выгод и рисков [12; 74; 215]. К сожалению, в текущей ситуации возможности формирования таких альянсов существенно ограничены из-за санкционного давления, а реализация подобных партнерств может привести к дальнейшему росту зависимости российской экономики от иностранных ресурсов и компетенций. Ключевое значение имеет выстраивание партнерств внутри страны, чтобы контроль над ключевыми ресурсами и компетенциями, созданными благодаря таким альянсам, был у российского бизнеса.

Как показывает мировая практика, межфирменные партнерства чаще всего не используются для целей национального экономического развития. Их цель заключается в повышении эффективности деятельности их участников. Однако, одним из направлений решения этой задачи является разработка инновационных продуктов и технологий (как, например, развитие технологий электрических и водородных двигателей в рамках стратегического альянса BMW и Toyota) [12]. Очевидно, что освоение национальными промышленными лидерами передовых технологий способствует развитию как соответствующих отраслей, так и национальной экономики. При этом, однако, необходимо помнить, что разработка передовых технических решений по своей природе принципиально отличается от

локализации отдельных звеньев производственных цепочек (а именно такая задача стоит в настоящее время перед Россией при реализации стратегии импортозамещения).

При создании передовых технологий, т.е. при решении задач достижения технологического суверенитета, участники альянсов могут опираться как на собственные ресурсы, так и на ресурсы сторонних поставщиков, иными словами, им не надо выстраивать отсутствующие этапы производственных цепочек. Тем не менее, в отдельных странах имела места практика активного привлечения межфирменных альянсов для национального экономического развития. Речь, в данном случае, идет о Японии и Южной Корее, для которых традиционно характерна сильное влияние государства на экономику. Под межфирменными партнерствами здесь нами понимаются японские кэйрэцу и корейские чеболи, созданные после Второй Мировой войны и представляющие собой сложную систему предприятий, объединенных в финансово-промышленные группы (но при этом не соответствующие критериям вертикальной интеграции) на основе перекрестного владения акциями и производственных взаимосвязей [74; 215].

Получая поддержку со стороны государства и активно внедряя инновационные технологии, эти партнерства сумели в короткие сроки преобразовать национальные экономики своих стран и вывести их на лидирующие позиции в международной торговле и в мировом производственно-технологическом развитии. Очевидно, что в этом случае участником такого альянса являлось государство, хотя формально это не было зафиксировано или же зафиксировано не в полном объеме. При этом государство не являлось в строгом смысле слова заказчиком продукции данных альянсов (как это имеет место в случае государственно-частного партнерства) [145]. Скорее государство привлекало ресурсы и компетенции этих структур для решения задач экономического развития [215].

Заметим, что реализация такого подхода требует выполнения ряда условий:

- наличие выстроенной системы неформальных связей между государством и бизнесом, которая позволяет государству регулировать

деятельность данных альянсов помимо официальных рычагов, а также предоставлять им неформальные бонусы за успешное выполнение задач экономического развития (эти бонусы не обязательно заключаются в выплате премий – речь может идти о привилегированном доступе к рынкам, создании льготных условий ведения бизнеса и т.д.) [171]. В то же время, такая система неформальных связей создает высокие риски коррупции, а также может стать причиной долгосрочной неэффективности альянсов, которые привыкают вести свой бизнес в нерыночных условиях (именно с этими проблемами столкнулись южнокорейские чеболи в ходе кризиса 1997-1998 гг.);

- наличие одновременно у бизнеса и у государства заинтересованности в решении задач экономического развития страны (то, что можно назвать экономическим патриотизмом). В противном случае участники альянса будут преимущественно ориентироваться на краткосрочные финансовые выгоды, а их менеджмент не будет проявлять активности в достижении тех целей, которые связаны с решением национальных задач социально-экономического развития.

Перейдем к существующему опыту использования межфирменных партнерств в России для целей отраслевого развития, который трудно назвать полностью успешным. Примером может быть сотрудничество между ПАО «Объединенная авиастроительная компания» и китайской государственной авиастроительной компанией COMAC по разработке широкофюзеляжного пассажирского самолета CR929 (буква С в названии обозначает China, т.е. Китай, а буква R - Russia, т.е. Россия, что указывает на изначально межгосударственный характер проекта). Этот проект имел стратегическое значение для России, поскольку он мог содействовать возрождению национальной авиастроительной отрасли. Кроме того, с учетом географии нашей страны, дальнемагистральные самолеты критически важны для обеспечения транспортной связности.

Важно отметить при этом, что межгосударственные отношения между Россией и Китаем позиционируются как «партнерство, не знающее границ», а Китай официально осуждает санкционное давление как инструмент международной политики. Тем не менее, в 2023 г. из-за опасений вторичных

санкций китайская сторона исключила российскую компанию из проекта, а сам перспективный самолет был переименован в С929, чтобы убрать из его названия даже упоминание о России [18]. Это указывает на то, что даже формально дружественные страны не видят в России и российских компаниях приоритетных партнеров и в первую очередь стремятся соблюдать санкционные ограничения. В результате Россия в настоящее время осталась без перспективных проектов дальнемагистральных самолетов (производство Ил-96, при условии его перезапуска, может решить эту проблему лишь отчасти) и без возможности развивать собственное авиастроение путем привлечения внешних компетенций на основе стратегических межфирменных партнерств.

Неоднозначными являются и результаты использования стратегических альянсов в российском автомобилестроении. В частности, в качестве примера такого альянса часто указывается сотрудничество между российской компанией «АвтоВАЗ» и франко-японским партнерством Renault-Nissan (позднее Renault-Nissan-Mitsubishi), однако это не совсем так. Если первоначально речь действительно шла о стратегическом сотрудничестве с ограниченным участием Renault-Nissan в капитале российского предприятия, то позднее иностранный участник приобрел контрольный пакет акций «АвтоВАЗа», фактически трансформировав альянс в иерархическую структуру через сделку слияния-поглощения.

С одной стороны, результатом этого сотрудничества стало существенное обновление производственных мощностей «АвтоВАЗа» и оптимизация производственных процессов. С другой стороны, к сожалению, иностранный партнер не занимался в должной степени локализацией в России всей производственной цепочки, а предпочел перевести существенную часть закупок «АвтоВАЗа» на свои собственные международные цепочки поставок, тем самым усилив зависимость российского производителя от иностранных комплектующих [15]. При этом, сотрудничество с национальными поставщиками компонентов в отдельных случаях прекращалось, что становилось причиной их банкротства [49; 280; 287].

Интересно отметить, что такая стратегия сохранения зависимости от иностранных поставок реализовывалась, несмотря на рост геополитической напряженности, вплоть до начала специальной военной операции по демилитаризации и денацификации Украины, что стало причиной существенных проблем для устойчивости «АвтоВАЗа» после введения санкций и замораживания поставок из-за рубежа [280]. Кроме того, мало внимания уделялось развитию собственного модельного ряда «АвтоВАЗа», иностранный партнер активно использовал мощности «АвтоВАЗа» для сборки собственных автомобилей и переводил российского производителя на единую платформу альянса [175]. Наконец, «АвтоВАЗ» не получил права использовать международную дилерскую сеть Renault-Nissan-Mitsubishi для экспорта своей продукции. Таким образом, участие «АвтоВАЗа» в данном партнерстве позволило ему повысить эффективность собственной деятельности, но не привело к развитию российского автомобилестроения.

Также показательным является пример российской химической компании «Композит». Ее заявление об участии в стратегическом альянсе относится к 2014 г., в качестве партнера выступала китайская государственная химическая компания China Hi-Tech Group Corp. Предполагалось, что будет создана совместная вертикальная производственная цепочка, которая будет охватывать все этапы выпуска продукции (полимерных композитов на основе углеродного волокна) [95; 275]. Тем не менее, после 2014 г. какая-либо информация о деятельности этого партнерства в открытых источниках отсутствует.

В 2024 г. о создании партнерств с рядом китайских фирм сообщило ООО «Композит Групп Челябинск», работающее в сфере композитных строительных материалов. Эти партнерства предполагают создание нескольких совместных производств в Китае на основе технологической документации российской стороны, которые будут заниматься как выпуском композитных материалов, так и изготовлением машинных линий для их производства [230]. С одной стороны, этот шаг имеет большое значение, поскольку он способствует выходу российских предприятий на новые экспортные рынки и их трансформации

из национальных производителей в международные производственные структуры. С другой стороны, тот факт, что в условиях санкций новые производства будут организованы не в России, а в другой стране, может создавать риски для устойчивости производственных цепочек и ограничивает возможности развития химической отрасли в нашей стране. Можно предположить, что этот альянс представляет собой скорее инструмент мягкой релокации производств, позволяющий частично обезопасить их от санкций «коллективного Запада».

Сложности испытывали и стратегические альянсы, созданные для развития экспорта. В частности, для совместного экспорта калийных удобрений в 2005 г. было организовано партнерство российской компании «Уралкалий» и белорусского производителя «Беларуськалий». Все экспортные продажи обоих участников должны были идти через совместно созданную ими «Белорусскую калийную компанию». Однако в 2012 г. по решению Президента Республики Беларусь А.Г. Лукашенко «Беларуськалий» стал торговать своей продукцией на мировом рынке самостоятельно, что сделало продолжение существования альянса нецелесообразным для российского участника. Решение А.Г. Лукашенко, по официальной информации, было обусловлено недовольством тем, что продажи российской компании через единый канал сбыта росли быстрее продаж «Беларуськалия» [234]. Результатом распада альянса стала ценовая война между бывшими партнерами [165].

Большой интерес представляет опыт стратегического сотрудничества российских предприятий. Примером может быть альянс, сформированный в 2022 г. разработчиком программного обеспечения «Галактика» и интегратором Ramax Group для удовлетворения потребностей российских компаний в импортонезависимых цифровых решениях [286]. Этот альянс позволит российскому бизнесу эффективно и максимально бесшовно заместить цифровые продукты таких иностранных компаний как SAP, Oracle, IBM и т.д. решениями от компании «Галактика». Очевидно, что это партнерство не только соответствует интересам его участников и потребителей, но и способствует развитию цифровой экономики нашей страны и обеспечению ее цифрового суверенитета.

Пример этого альянса может служить подтверждением того, что после введения санкций в 2022 г. произошло изменение парадигмы использования стратегических альянсов российским бизнесом. Если до усиления геополитической напряженности они выступали в качестве инструмента повышения экономической и организационной эффективности участников, то в условиях ограничения доступа к иностранным ресурсам предприятия переориентировались на удовлетворение запроса на обеспечение экономической безопасности, что соответствует долгосрочным целям нашей страны и позволяет использовать межфирменные альянсы как инструмент отраслевого развития и реализации структурной политики.

При этом пока основной разновидностью стратегических альянсов в России являются некоммерческие ассоциации, создаваемые для совместного обсуждения отраслевых проблем, разработок стратегий развития, лоббирования интересов отрасли и создания отраслевых стандартов, а не ведения общей производственной деятельности [84; 172]. Так, по данным компании КРОС, в России имеется около 17 тыс. деловых ассоциаций, союзов и объединений, представляющих 39 отраслей. Ведущие страновые ассоциации перечислены в таблице 1.8 [148].

Таблица 1.8 – Российские некоммерческие ассоциации, представляющие интересы бизнес-структур в России (исследование компании КРОС [148].)

	Категория	Рейтинг (топ-10)
1.	Общий рейтинг	<ul style="list-style-type: none"> • Российский союз промышленников и предпринимателей (РС1111) • Ассоциация туроператоров России (АТОР) • Общероссийская общественная организация малого и среднего предпринимательства «ОПОРА РОССИИ» • Торгово-промышленная палата Российской Федерации (ТПП РФ) • Ассоциация банков России (Ассоциация «Россия») • Общероссийская общественная организация «Деловая Россия» • Ассоциация европейского бизнеса (АЕБ) • Всероссийский союз страховщиков (ВСС) • Российский союз туриндустрии (РСТ) • Ассоциация компаний розничной торговли (АКОРТ)

2.	По упоминаниям в федеральных СМИ	<ul style="list-style-type: none"> • Ассоциация туроператоров России (АТОР) • Торгово-промышленная палата Российской Федерации (ТПП РФ) • Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП) • Общероссийская общественная организация малого и среднего предпринимательства «ОПОРА РОССИИ» • Общероссийская общественная организация «Деловая Россия» • Ассоциация европейского бизнеса (АЕБ) • Российский союз туриндустрии (РСТ) • Российский Союз Автостраховщиков (РСА) • НОСТРОЙ - Национальное объединение строителей • Ассоциация банков России (Ассоциация «Россия»)
3.	По упоминаниям в региональных СМИ	<ul style="list-style-type: none"> • Торгово-промышленная палата Российской Федерации (ТПП РФ) • Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП) • Общероссийская общественная организация «Деловая Россия» • Общероссийская общественная организация малого и среднего предпринимательства «ОПОРА РОССИИ» • Ассоциация туроператоров России (АТОР) • Союз машиностроителей России (СоюзМаш России, СМР) • Ассоциация волонтерских центров (АВЦ) • Российский Союз Автостраховщиков (РСА) • Российский союз туриндустрии (РСТ) • АНО «Цифровая экономика»
4.	По персоналиям	<ul style="list-style-type: none"> • Шохин А.Н., Президент Российского союза промышленников и предпринимателей • Ломидзе М.А., Исполнительный директор Ассоциации туроператоров России • Калинин А.С., Президент Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «ОПОРА РОССИИ» • Караваев И.Е., Председатель президиума Ассоциации компаний розничной торговли (АКОРТ) • Соколов А.В., Президент Ассоциации компаний интернет-торговли (АКИТ) • Тимофеев А.В., Президент Национальной ассоциации участников фондового рынка (НАУФОР) • Зерин Э.П., Председатель правления Союза экспортеров зерна (СЭЗ) • Белов А.С., Генеральный директор Национального союза производителей молока • Бухаров И.О., Президент Федерации Рестораторов и Отельеров (ФРиО) • Зверев Г.С., Президент Всероссийской ассоциации рыбопромышленников (Всероссийская ассоциация рыбохозяйственных предприятий, предпринимателей и экспортеров, ВАРПЭ)

В итоге, можно констатировать, что приведенный опыт показывает, что в настоящее время гибридное межорганизационное партнерство достаточно распространено. В то же время следует признать, что гибридный подход в межорганизационном сотрудничестве в России всё еще требует более четкого оформления, так как экономика страны подверглась серьезным испытаниям. Его дальнейшая реализация требует смещения акцента от формального заимствования гибридных моделей к их адаптации под задачи национального развития, с усилением роли внутренних стратегических альянсов, с четко установленным балансом между гибкостью и управляемостью, экономической эффективностью и экономической безопасностью. Решение этой задачи и требует соответствующего методического обеспечения.

ВЫВОДЫ РАЗДЕЛА 1

Гибридный подход в менеджменте характеризуется мультипарадигмальностью, предполагающей объединение различных управленческих логик, организационных формы и инструментов для решения сложных задач в условиях неопределённости внешней среды. Он отражает переход в теории менеджмента от универсализма к множественности моделей, в рамках которых эффективность организации определяется её способностью гибко интегрировать элементы бюрократии, рынка и сетевых взаимодействий в единую систему управления.

Под гибридным межфирменным сотрудничеством следует понимать долгосрочные формы взаимодействия независимых организаций, направленные на совместное создание ценности и справедливое распределение выгод. Такая модель взаимодействия может использоваться для решения текущих задач экономического развития Российской Федерации в условиях санкций.

Существующее многообразие классификаций гибридных организаций затрудняет их практическое использование в управленческих процессах. В этой связи для повышения результативности управления на основе гибридного подхода предложена карта моделей гибридных форм межфирменного сотрудничества, позволяющая гибко и многомерно реализовать многоуровневое и адаптивное управление, в котором сбалансированно сочетаются элементы рыночной, иерархической сетевой координации.

Российская практика показывает широкое распространение гибридного подхода в межорганизационном сотрудничестве. Вместе с тем, гибридный подход в межорганизационном сотрудничестве требует более четкого методического оформления, так как недостаточно развиты методические инструменты управления для применения в условиях санкционного давления на экономику страны. В условиях санкций особое внимание целесообразно уделить стратегическим альянсам, в рамках которых обеспечивается сбалансированность между гибкостью и управляемостью, экономической эффективностью и безопасностью

2. НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ГИБРИДНЫХ АЛЬЯНСОВ В УСЛОВИЯХ РЕАЛИЗАЦИИ ПОЛИТИКИ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ

2.1 Особенности и тенденции реализации политики импортозамещения в российской экономике

Россия в настоящее время столкнулась с беспрецедентными вызовами, обусловленными санкционным давлением со стороны коллективного Запада [209]. Поэтому современная российская экономика развивается в достаточно сложных условиях: активно вводимые с 2022 года санкции привели к трансформации институциональных условий в стране [117; 174]. Несмотря на то, что к настоящему времени санкционный шок, как принято считать, в целом преодолен (это иллюстрирует, например, рисунок 2.1), следует говорить, по нашему мнению, лишь о преодолении его текущих, краткосрочных последствий, так как стратегические угрозы санкционного давления, тем более при реальной перспективе его дальнейшего усиления, сохраняются [51; 242].

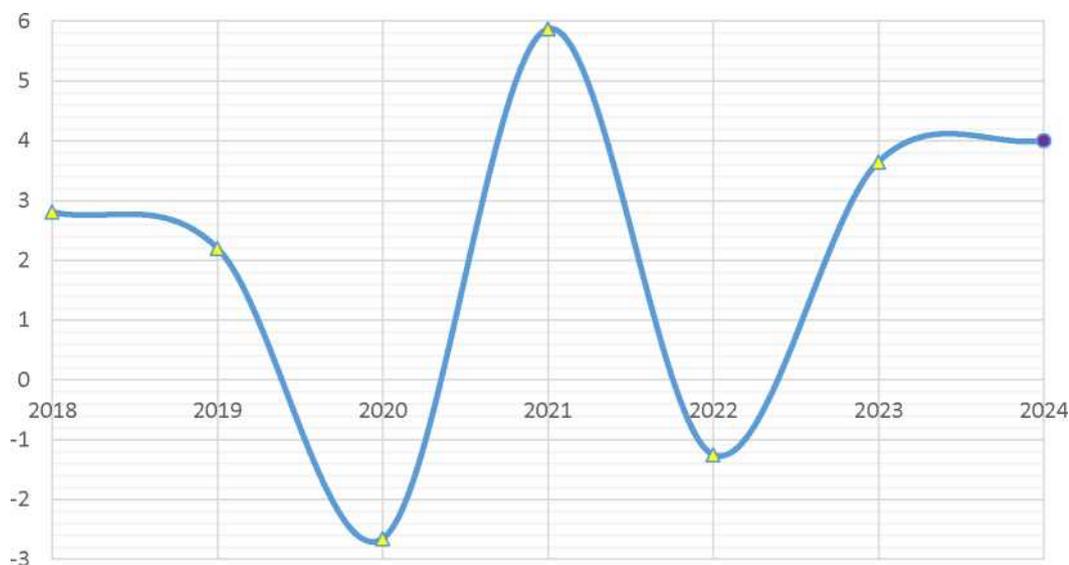


Рисунок 2.1 – Темпы прироста ВВП РФ относительно предыдущего года, % (источники данных: Росстат, Минэкономразвития России [268])

Помимо этого, в российской экономике запущены процессы структурных изменений, последствия которых в настоящее время трудно достоверно предсказать [117; 202; 242]. С момента введения первых пакетов

санкций, их количество неоднократно наращивалось, постепенно они охватывают всё большее число сфер и секторов российской экономики в стремлении нанести ей максимальный ущерб. В частности, 20 мая 2025 года Евросоюзом был принят очередной, уже 17-й по счету, пакет антироссийских санкций.

Судя по наблюдаемым тенденциям, санкционное давление на Россию со стороны недружественных стран в среднесрочной перспективе будет лишь нарастать. Мы видим в этом проявление не только военно-политического, но - прежде всего – экономического противоборства, которое принимает форму гиперконкуренции, в рамках которой глобальная конкурентная борьба, во-первых, обостряется, во-вторых, выходит за пределы собственной экономической сферы [79].

Так, на рисунке 2.2 приведены расчеты АО «Аналитическое Кредитное Рейтинговое Агентство» (АКРА) относительно накопленных в экономике РФ изменений долей различных секторов экономики [254]. Рассмотрение этих данных свидетельствует о противоречивом характере структурных изменений: некоторые из них являются благоприятными (например, увеличение в ВВП доли обрабатывающей промышленности, что способствует импортозамещению и технологическому суверенитету), некоторые - неблагоприятными (например, снижение доли торговли в экономике, что является индикатором ухудшения благосостояния населения).

Отрасль	ВВП	Занятость Населения	Инвестиции	Банковское Кредитование	Бюджетные Доходы
С/х, лес, рыба	-0,3	-1,0	-0,9	-1,9	0,0
Добыча	-1,4	0,1	-0,7	-0,6	-2,9
Обработка	0,7	0,0	0,3	А9	0,8
Э/в, газ и вода	-од	-0,2	1,0	-1,8	-0,4
Строительство	0,4	-0,1	0,5	5,1	0,8
Розничная торговля	-1,1	-0,6	0,2	-0,1	1,7
Оптовая торговля			-0,5	0,4	0,4
Транспорт	-0,1	0,3	*1,2	0,8	0,0
Связь	0,4		-0,6	-0,9	-0,3
ИТ			1,9	0,6	0,6
Профуслуги	0,4	0,2	0,4	0,1	-1,9
Госуправление	1,0	0,0	0,5	-0,7	-0,1
Образование	-од	0,4	-од	0,0	-од
Здравоохранение	-0,4	0,3	-0,8	-од	-0,2
Прочее	0,5	0,7	-0,1	0,0	1,6

Рисунок 2.2 – Накопленное изменение долей отраслей в период с четвертого квартала 2021 г. по третий/четвертый квартал 2024 г., % (источник: исследование АКРА [254])

Анализ представленных изменений отраслевой структуры экономики Российской Федерации (рис. 2.2) позволяет сделать вывод о том, что наблюдаемые межотраслевые сдвиги во многом носят устойчивый характер и отражают долгосрочные процессы структурной трансформации. При этом следует выделить факт перераспределения долей отдельных видов экономической деятельности, что формируется под воздействием изменений в структуре спроса, инвестиционных приоритетов и направлений движения финансовых ресурсов. В результате в экономике усиливается роль капиталоемких и технологически ёмких отраслей при одновременном снижении относительной значимости традиционных секторов [254].

Вместе с тем, следует отметить, что отраслевые структурные сдвиги происходят весьма неравномерно. Растет удельный вес обрабатывающей

промышленности и инфраструктурных видов деятельности, при этом наблюдается сокращение доли отраслей, ориентированных на обеспечение внутреннего спроса, а также снижение доли пространственного распределения производства. Формируется заметная асимметрия, создающая дополнительные ограничения экономического развития страны, проявляющиеся, в частности, в снижении устойчивости социально-экономических систем регионов [253].

Кроме этого, ещё в 2022 году (как и в 2020 году, при пандемии Covid-19) причины падения ВВП РФ состоят в том, что одновременно были разорваны внешнеэкономические связи [249]. В дальнейшем происходила их переориентация «с Запада на Восток» (рисунок 2.3), которая сопровождалась временными задержками и повышенными транзакционными издержками, которые сохраняются и по настоящее время. Их природа связана с тем, что по ряду географических направлений внешней торговли отсутствует достаточно развитая логистическая инфраструктура, возникает необходимость «обхода» санкций (в том числе, с учетом рисков вторичных санкций), расчеты переведены в новые валюты и т.д. Данная трансформация стала реакцией на резкий разрыв традиционных внешнеторговых и кооперационных связей, что в краткосрочной перспективе оказало значимое негативное влияние на динамику валового внутреннего продукта и усилило структурную нестабильность экономики.

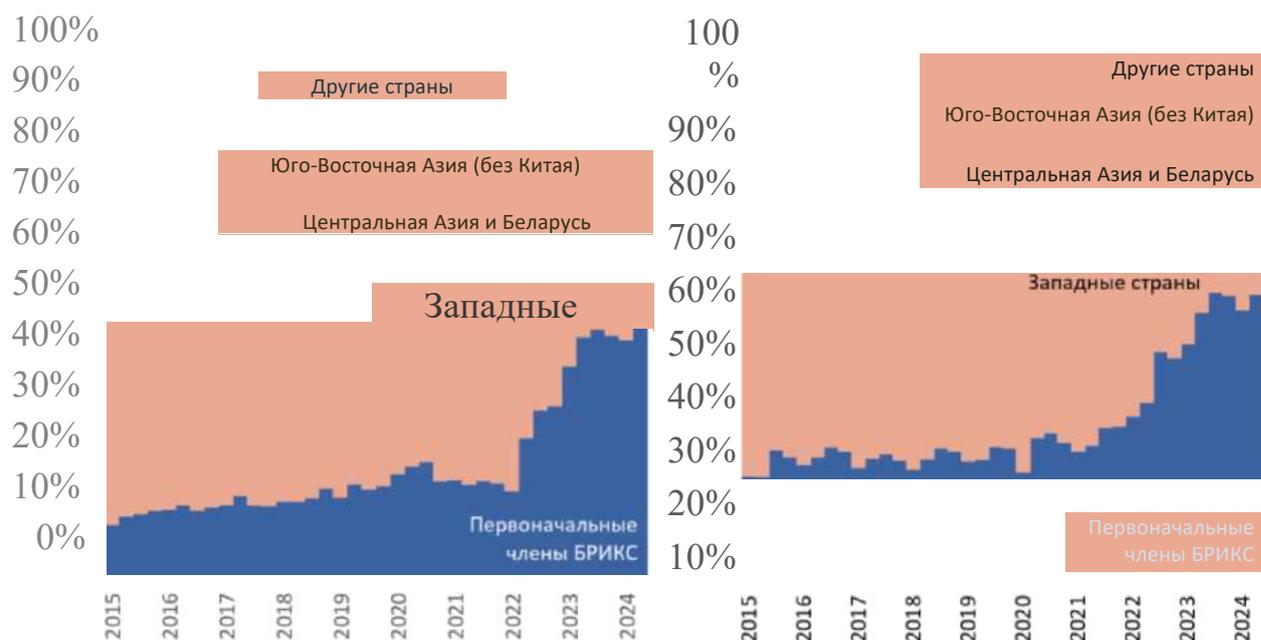


Рисунок 2.3 – Структура экспорта товаров из России (левый график) и импорта товаров в Россию (правый график), % (источник:

исследование АКРА [254])

Данные, представленные на рисунке 2.3, отражают существенную перестройку географической структуры внешнеэкономических связей Российской Федерации, начавшуюся в 2022 году [254].

В то же время, отметим, что в современных санкционных условиях государство заинтересовано в кооперации бизнес-структур, особенно в технологически чувствительных областях. И эта заинтересованность находит институциональное закрепление. Примером является создание, на основе поручения Председателя Правительства РФ, в 2022 году 35 индустриальных центров компетенций по замещению зарубежных отраслевых цифровых продуктов и решений отечественными разработками. Для координации указанных центров сформировано 16 отраслевых комитетов (машиностроение, металлургия, микроэлектроника, связь и т.д.), а также предусмотрено ресурсное обеспечение за счет средств федерального бюджета в сумме 37,1 млрд руб. на период 2022-2024 гг. [94].

В результате данные процессы оказали непосредственное воздействие на структуру производства, так как значительная часть отраслей российской

экономики была встроена в международные кооперационные цепочки. Даже временная внешняя изоляция в условиях высокой степени интеграции экономики в мировые рынки привела к нарушению поставок промежуточных товаров, оборудования и технологий. Это, в свою очередь, вызвало сокращение выпуска, а в ряде случаев — его полное прекращение на отдельных предприятиях, особенно в отраслях с высокой импортной зависимостью [97].

Новые вызовы ведут к необходимости решения ряда экономических задач импортозамещения, повышения транспортной связности страны, в т.ч. и на новой технологической основе, включая высокоскоростной транспорт, выстраивание альтернативной транспортнологистической инфраструктуры для обслуживания новой системы внешнеторговых связей, региональное развитие и т.д.) [9; 13; 14; 82; 118; 125; 147; 204; 205; 233; 255; 281]. Такая ситуация создает условия для активизации межорганизационного взаимодействия участников экономической деятельности.

Откликом на это в России стала разработанная политика импортозамещения, которая формируется как системный и многоуровневый механизм, направленный на укрепление экономического суверенитета, технологическую независимость и устойчивость национальной экономики в условиях внешних санкций и структурных ограничений. Система нормативно-правового регулирования политики импортозамещения в России представляет собой также многоуровневую архитектуру, объединяющую федеральные законы, указы Президента, постановления Правительства и ведомственные акты. Эта система создавалась поэтапно, в ответ на внешние экономические вызовы и необходимость обеспечения технологического и экономического суверенитета государства.

Политика импортозамещения впервые была институционально закреплена в Постановлении Правительства РФ от 15 апреля 2014 года № 328, которое обозначило приоритеты развития отечественного производства и определило направления снижения зависимости от иностранных поставщиков в промышленности [44]. Этот документ положил начало формированию стратегического подхода, при котором импортозамещение рассматривается не

как временная антикризисная мера, а как системный инструмент долгосрочного экономического развития страны.

Значительное развитие нормативная база получила после 2022 года, когда в условиях масштабного санкционного давления акцент был сделан на обеспечении технологической независимости и безопасности критической инфраструктуры. Так, Указ Президента РФ от 30 марта 2022 г. № 166 «О мерах по обеспечению технологической независимости и безопасности критической информационной инфраструктуры» предписал постепенный отказ от использования зарубежного программного обеспечения и переход на отечественные решения в государственных структурах и организациях стратегического значения [1].

Ключевую роль в реализации политики импортозамещения играют Федеральные законы № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» и № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» [2]. Они закрепляют механизмы предоставления преференций отечественным производителям, включая национальный режим, квоты на закупку российских товаров и исключения для иностранной продукции. Эти нормы регулярно обновляются – в частности, Постановлением Правительства РФ № 1875 от 23 декабря 2024 г. расширен перечень товаров, признанных российскими при закупках в рамках импортозамещения [5].

Особое внимание в нормативных актах уделяется созданию стимулирующих механизмов для участников промышленной кооперации. Среди названных мер предусмотрено использование специальных инвестиционных контрактов и офсетных соглашений, что закреплено в постановлениях Правительства РФ. Эти инструменты предоставляют компаниям налоговые льготы и гарантии стабильных условий при локализации производства, что способствует привлечению инвестиций и развитию технологических компетенций [222].

Важным направлением регулирования становится переход от декларативных принципов к обязательным нормативным требованиям. Так, в

2024–2025 годах Государственная Дума приняла ряд поправок, ужесточающих контроль за исполнением планов импортозамещения и уточняющих нормативы локализации в госкомпаниях и госкорпорациях [61]. Эти меры направлены на повышение прозрачности и эффективности государственных программ, а также на усиление ответственности за использование импортных компонентов при наличии российских аналогов.

На институциональном уровне нормативные документы определяют полномочия и функции федеральных органов, ответственных за реализацию политики импортозамещения. Координация деятельности осуществляется через Министерство промышленности и торговли РФ, Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций, Министерство сельского хозяйства и Комиссию по технологическому суверенитету при Правительстве РФ [162].

Кроме того, в законодательстве фиксируется важный переход от количественного подхода к импортозамещению (снижение доли импорта) к качественному подходу, который предполагает развитие собственных технологий, проектирование критических компонентов и создание экспортоспособной продукции. Эти принципы отражены в долгосрочных стратегиях промышленного развития, включённых в план по импортозамещению в промышленности до 2030 года, утверждённый Правительством РФ [35].

Таким образом, нормативно-правовая база импортозамещения в России представляет собой систему мер, включающую как прямое государственное регулирование, так и экономические стимулы для бизнеса. Её главная особенность заключается в интеграции элементов мобилизационной и инновационной политики: с одной стороны, устанавливаются жёсткие требования по локализации и защите стратегических отраслей; с другой — формируются условия для гибкого развития, внедрения технологий и формирования новых партнёрских моделей между государством, наукой и бизнесом, что отражает переход к гибридной модели экономического управления, в которой сочетаются административные и рыночные

инструменты, обеспечивая устойчивость национальной экономики в условиях внешних ограничений и внутренних структурных трансформаций [282].

Одновременно в научных источниках также обнаруживается интерес к этим вопросам. Например, по данным исследования Ф. Абу Асси и В.А. Плотникова, политика импортозамещения стала ответной мерой на внешние санкции, но постепенно переросла в инструмент стимулирования внутреннего производства и экономического роста. Дополнительно эти авторы отмечают, что в России импортозамещение рассматривается не как временная антикризисная мера, а как элемент новой промышленной политики, направленный на формирование внутреннего спроса, развитие инновационной инфраструктуры и расширение участия государства в стратегических отраслях. При этом основным условием её эффективности является комплексное сочетание экономических стимулов, институциональной поддержки и развития кадрового потенциала [9].

В статье Л.Г. Каранатовой и М.Ю. Елсукова подчеркивается, что стратегия импортозамещения тесно связана с задачей обеспечения технологического суверенитета. По мнению авторов, основное направление развития политики — это переход от простого замещения импорта к созданию национальных технологических платформ, способных генерировать инновации и обеспечивать экспортный потенциал. Данные авторы отмечают, что ключевым вызовом остаётся зависимость от зарубежных технологий в высокотехнологичных секторах — авиастроении, микроэлектронике, станкостроении и фармацевтике, где требуется активное развитие научно-производственных альянсов между бизнесом, государством и научными институтами [106].

По данным И.Э. Фролова и соавторов, в промышленности 2023-2025 годов политика развивающего импортозамещения смещается от количественных показателей (объёма замещённого импорта) к качественным целям – созданию собственных технологий и повышению производительности труда. Однако исследователи предупреждают, что в условиях жёстких бюджетных ограничений эффективность импортозамещения зависит от

способности государства оптимизировать расходы, концентрируя ресурсы в наиболее перспективных секторах.

Кроме этого, на практике отраслевые примеры демонстрируют различную динамику реализации стратегии импортозамещения. Так, Ф.А. Колдин, А.В. Силаков и их коллеги анализируют опыт российского автопрома, где импортозамещение стало фактором структурной перестройки производственных цепочек и стимулирования локализации производства [13]. По их мнению, успех здесь достигается не столько за счёт государственной поддержки, сколько благодаря развитию кооперационных связей между отечественными и иностранными производителями, что отражает факт развития межорганизационного развития в условиях реализации политики импортозамещения.

Особую роль импортозамещение играет в оборонно-промышленном комплексе, который ещё в середине 2010-х годов стал пионером в реализации этой стратегии. Работы А.Х. Курбанова и В.Е. Наружного показали, что в ОПК импортозамещение носит мобилизационный характер, ориентируясь на обеспечение стратегической безопасности страны и создание автономных технологических цепочек. В условиях санкционного давления именно оборонная промышленность стала лабораторией новых моделей промышленной кооперации и государственно-частного партнёрства, сочетающих иерархические и рыночные механизмы регулирования.

В материале В. Гаврилова об испытаниях самолёта SSJ-100 New, показываются практические результаты реализации политик импортозамещения: полностью импортозамещённый двигатель и авионика стали символом перехода от внешней зависимости к внутреннему технологическому воспроизводству. Однако автор отмечает, что темпы этого процесса зависят от долгосрочной государственной поддержки, стабильности финансирования и взаимодействия с научно-техническими центрами [50].

Я. Шпунт отмечает, что процесс импортозамещения стимулирует формирование межфирменных альянсов – как горизонтальных, так и вертикальных, что отражает гибридный характер современной промышленной

политики. Такие альянсы становятся платформой для распределения рисков, обмена технологиями и совместного выхода на новые рынки [286].

Таким образом, совокупный анализ источников показывает, что в России импортозамещение развивается как гибридная стратегия экономического развития, объединяющая элементы мобилизационной экономики, инновационной политики и сетевой кооперации. Её эффективность определяется не только государственной поддержкой, но и способностью бизнеса и науки формировать устойчивые партнёрские связи, обеспечивая трансфер технологий, воспроизводство компетенций и повышение внутренней технологической независимости, то есть политика импортозамещения постепенно превращается из реактивного механизма экономической защиты в структурный элемент новой модели национального развития, ориентированной на технологический суверенитет и долгосрочную конкурентоспособность России в условиях глобальных ограничений [106; 156; 269].

В то же время, в условиях санкций в конкретных случаях формирования межорганизационных партнерств учитывается потенциал имеющихся реальных и потенциальных партнеров, а также их производственные возможности. В качестве примера, рассмотрим крупнейшую российскую автомобилестроительную компанию «АвтоВАЗ». Ключевые поставщики - деловые партнеры «АвтоВАЗа» в период до введения санкций перечислены в таблице 2.1. Анализ ее содержания указывает на то, что заменить иностранных партнеров из недружественных стран на отечественных в разумные сроки не представляется возможным, поэтому более целесообразным в данном случае является формирование альянса с компаниями из дружественных стран, прежде всего – из Китая.

Таблица 2.1 – Основные поставщики компании «АвтоВАЗ»

Поставщик	Поставляемые компоненты
Российские компании	
Лада ТРиАД	Тормозные колодки, системы ABS
Автоэлектроника	Блоки управления двигателем, датчики, системы освещения
РусАвтоПром	Уплотнители дверей и окон, резиновые прокладки для двигателя
КамАЗ	Поршни, вкладыши двигателя, элементы трансмиссии
НефАЗ	Пластиковые панели салона, элементы облицовки кузова
Автовазовский комплект	Электропроводка, рычаги подвески, амортизаторы
Автодеталь	Штампованные металлические детали кузова и шасси
Зарубежные компании	
Bosch (Германия)	Электрооборудование, топливные насосы, системы ABS и ESP
Valeo (Франция)	Системы освещения, климат-контроль, электрические моторы стеклоочистителей
Lear Corporation (США)	Электропроводка, кабели, сиденья и компоненты интерьера
Magna International (Канада)	Адаптивные подвески, кузовные детали, системы безопасности
SKF (Швеция)	Подшипники колес и двигателей, уплотнения
ZF Friedrichshafen (Германия)	Трансмиссии, системы рулевого управления

Помимо этого, неизбежным является увеличение числа партнеров, т.к. заменить крупнейшие зарубежные компании «АвтоВАЗа» в России, да и в других странах, зачастую попросту нечем. Этот вывод подтверждается фактическими данными: по состоянию на конец 2024 года у «АвтоВАЗа» было более 1650 компаний-поставщиков. Их число существенно выросло вследствие необходимости решения проблем импортозамещения и продолжения производства. Так, по состоянию на конец 2023 года их было лишь около 500 (те компании, которые осуществляли прямые поставки, они, в свою очередь, имели более 1400 субпоставщиков).

Такое ограничение обусловлено тем, что менеджмент предприятия не давал согласия на распространение о нем информации, что связано с рисками прямых санкций. Эти опасения не являются беспочвенными. Известный пример такого рода – деятельность подразделения ВТБ в Шанхае, объемы

операций которого выросли после введения санкций против банковской системы России и отключения российских банков от системы SWIFT в 30 раз [20]. Разглашение этой, как оказалось, чувствительной информации руководством ВТБ привело к возникновению сложностей у «ВТБ Шанхай»: иностранные партнеры, опасаясь вторичных санкций, стали отказываться от сотрудничества с этим банком, т.к. этот дочерний банк ВТБ стал объектом повышенного внимания и санкционного давления со стороны правительств недружественных государств [21; 48; 173; 194].

Таким образом, санкции недружественного Запада стимулировали реализацию политики импортозамещения. При этом ключевой проблемой стали задачи обеспечения технологической независимости в стране, обеспечение которой создало особые условия для активизации развития гибридных форм стратегических альянсов, управление которыми требует научно обоснованных методических инструментов. Перейдем к его разработке.

2.2 Методический подход оценки экономической целесообразности участия организации в стратегическом гибридном альянсе в условиях импортозамещения

Управление экономическими системами в современных условиях характеризуется высокой степенью сложности, многоуровневостью и динамичностью протекающих процессов. В этой связи особое значение приобретает методика экономического обоснования управленческих решений, выступающая инструментом согласования целей развития, ресурсных ограничений и ожидаемых результатов в процессе функционирования и трансформации экономических систем различного уровня.

Так, согласно мнению А.А. Черниковой, Ю.В. Вертаковой и В.А. Плотникова, импортозамещение следует рассматривать не как путь экономической изоляции, а как адаптационный инструмент управления рисками внешней зависимости. Авторы подчёркивают, что в условиях санкционного давления и неопределённости внешней среды импортозамещение становится важнейшим направлением экономической

политики, обеспечивающим устойчивость и технологическую независимость страны. Особое внимание в работе уделяется подходам к формированию политики импортозамещения: технологическому, отраслевому и институциональному. Важную роль в этом процессе играет государство как инициатор, инвестор и регулятор, формирующий условия для развития отечественного производства и снижения зависимости от импорта. При этом, как подчёркивают исследователи, эффективность импортозамещения невозможна без формирования устойчивых межорганизационных связей, кооперации, стратегических альянсов и гибридных форм взаимодействия, особенно в капиталоемких и технологически сложных отраслях, что определяет необходимость обновления методик, оптимизирующих управление [281].

В литературе представлено большое количество методик для оценки экономической эффективности других форм сотрудничества, прежде всего, для аутсорсинга, но также для лизинга, франчайзинга и т.д. Кроме того, разработан ряд методик для оценки эффективности сотрудничества государства и бизнеса (в рамках государственно-частного партнерства, при закупках товаров и услуг для государственных нужд и т.д.).

Обзор методики обоснования экономической целесообразности при гибридном подходе в зарубежных и отечественных источниках представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Методики обоснования экономической целесообразности

	Аспект анализа	Содержание	Примеры и источники
1.	Концептуальные основы экономического обоснования	Экономическое обоснование решений в гибридных структурах основывается на множественных критериях эффективности: финансовых, институциональных, инновационных и социальных. Главный акцент делается на устойчивость и адаптивность.	L. White, A. Lockett, G. Currie. Hybrid Context, Management Practices and Organizational Performance [350].

2.	Интеграция экономических и институциональных методик	Используются комплексные методы: анализ затрат и выгод (СВА), институционально-контрактный анализ, модели КРІ и Balanced Scorecard, сценарное моделирование и метод реальных опционов для оценки гибкости решений.	О. Williamson [352], К. Kyläheiko [324] – методы анализа транзакционных издержек и реальных опционов.
3.	Экономическое обоснование решений в стратегических альянсах	При оценке решений в стратегических альянсах учитываются совместные эффекты синергии, вклад партнёров, распределение выгод и рисков. Применяются модели Value Sharing и расчёты экономической устойчивости альянсов.	Y. Doz, G. Hamel — методика обоснования совместной ценности и синергии [354].
4.	Методы оценки эффективности в ГЧП и альянсах с госучастием	Для государственно-частных партнёрств применяется методика Public Value Assessment, где оцениваются не только финансовые, но и социальные и технологические эффекты. Используются критерии бюджетной и общественной эффективности.	M. Moore (1995). <i>Creating Public Value</i> — теория общественной ценности в управлении [331]; Минэкономразвития РФ (2023) [6; 193].
5.	Институциональная экономика гибридов	Экономическое обоснование выбора формы взаимодействия через сравнение альтернатив управления (рынок – иерархия – гибрид), транзакционные издержки, контрактные и внеконтрактные механизмы, институты и стимулы	C. Menard, <i>The Economics of Hybrid Organizations</i> [330]; О.Е. Williamson, <i>Comparative Economic Organization</i> [351] и <i>Экономические институты капитализма</i> [261]; Т. Eggertsson, <i>Экономическое поведение и институты</i> [290]; В.Е. Дементьев, С.Г. Евсюков, Е.В. Устюжанина, <i>Гибридные формы организации бизнеса</i> [66]
6.	Партнёрства/альянсы и совместная ценность	Обоснование выгод сотрудничества: совместная ценность, синергия, распределение выгод/рисков, устойчивость партнёрства, эффективность механизмов совместного управления	С.И. Долгов и др. <i>Экономические аспекты межфирменных соглашений</i> [289]; Д.В. Дмитриев <i>Менеджмент совместного создания ценности... гибридного альянса</i> [69];

			В.А. Акименко, Е.А. Прохорова, <i>Управление в стратегических альянсах</i> [12]; О.А. Клочко, <i>Модель создания и функционирования международных стратегических альянсов</i> [110]; общий теоретический фон: С.А. Василенко [38], Ю.М. Хаханов [274]
7.	Сетевое взаимодействие и устойчивость	Экономическая логика сетей: координация без жёсткой иерархии, согласование интересов, обмен знаниями и ресурсами, создание ценностного предложения; эффективность через устойчивость и адаптивность сети/кластера	М.Ю. Шерешева, С.О. Дунаева, <i>Сетевое взаимодействие... ценностного предложения</i> [283]; М.Ю. Шерешева, М.М. Палт, <i>Согласование интересов стейкхолдеров...</i> [284]; М.С. Оборин и др. <i>...на основе сетевого механизма координации</i> [177]; Н.В. Трифонова и др. <i>...от консорциума к сетевой устойчивости</i> [259]; Г.Б. Коровин <i>Сетевые структуры...</i> [122]; кластеры как сеть: Ю.С. Положенцева, М.Г. Клевцова [217]; экосистемы как форма сетевого сотрудничества: А.Г. Бездудная [24; 25]

Анализ представленных методик показывает, что экономическое обоснование управленческих решений в рамках гибридного подхода имеет интегративный и многомерный характер. В отличие от традиционных экономических моделей, ориентированных исключительно на финансовую эффективность, методики с применением гибридного подхода опираются на сочетание экономических, институциональных, социальных и технологических критериев, что связано с особой сложностью современной организационной среды.

К существенным особенностям таких методик относится: во-первых, в концептуальном плане обоснование решений строится на понимании того, что результативность сотрудничества определяется не только прибылью, но и

устойчивостью партнёрских отношений, степенью доверия и потенциалом совместного развития. Это смещает фокус управленческого анализа от краткосрочной выгоды к долгосрочной системной эффективности.

Во-вторых, представленные методики демонстрируют синтез инструментов экономического анализа и институциональной теории. Классические методы (анализ затрат и выгод, оценка окупаемости, моделирование потоков) дополняются механизмами оценки транзакционных издержек, управления рисками и анализа контрактных отношений. Такой подход позволяет учитывать реальное поведение участников гибридного альянса в условиях неопределённости.

В-третьих, управление всегда требует оценки эффективности, что определяет необходимость новых инструментов. Методики, используемые в стратегических альянсах и государственно-частных партнёрствах, включают анализ синергетических эффектов, распределения выгод и социальной ценности совместных проектов. Тем самым, экономическое обоснование приобретает социально-экономическое измерение, где значимыми становятся общественные эффекты, технологический прогресс и вклад в национальную безопасность.

Дополнительно нами выделяется подход, описанный в работе [337], в которой выделяется факт сетевого взаимодействия в инновационных процессах как возможность получения доступа к внешним источникам знаний, который рассматриваются как ключевой фактор успеха в основных концептуальных моделях.

Одновременно указывается на различные модели сотрудничества в зависимости от инновационных стратегий, которые применяют фирмы. Среди различных партнеров, имеющихся в распоряжении предприятий, ведущую роль играют институционализированные производители знаний (университеты, научно-исследовательские организации). В рамках такого сотрудничества предприятия стремятся получить доступ к дополнительным научно-техническим знаниям, оборудованию и квалифицированным работникам, а научные учреждения — к дополнительному финансированию

исследований, эмпирическим данным и возможностям обучения. Такое сотрудничество активно поддерживается государством, поскольку изучение коммерческих возможностей государственных исследований занимает важное место в национальной научно-технической политике.

Исследование сотрудничества в контексте инноваций на уровне предприятий давно используются для разработки стратегии межорганизационного взаимодействия.

И, поскольку, технологическая независимость связана с инновациями, нами учитывается этот контекст, который, в свою очередь, связан, с определенными ограничениями. Во-первых, измерение того, как фирма получает инновации, например, от университета или научно-исследовательской организации, в основном сводится к одному измерению. Однако эти взаимодействия могут значительно различаться по целям и способам обмена знаниями, начиная от совместных НИОКР, направленных на разработку передовых технологий, до приобретения наукоемких услуг для дополнения внутренних инновационных процессов. *Во-вторых*, имеющиеся данные в основном получены из развитых экономик, которые работают вблизи глобального технологического процесса и признают НИОКР как инновационную деятельность, что нами будет использовано как условие формирования межорганизационного взаимодействия в условиях политики импортозамещения [337].

Таким образом, экономическое обоснование в условиях применения гибридного подхода превращается в комплексный управленческий процесс, направленный на баланс интересов, гибкость и стратегическую адаптивность. Методики в контексте гибридного подхода позволяют организациям не просто минимизировать издержки, а создавать совместную ценность и формировать устойчивые организационные системы взаимодействия в условиях нестабильной экономики и глобальных изменений. Следовательно, в процессе осуществления организационных изменений при применении гибридного подхода методика экономического обоснования выполняет функцию снижения рисков управленческих решений при реализации

импортозамещающего проекта.

Рассмотрим условия реализации импортозамещающего проекта. В работе [27] описан опыт реализации импортозамещающего проекта в добывающей промышленности, когда в условиях санкций стало недоступно оборудования на внутрироссийском рынке, что вызвало необходимость развертывания импортозамещающих производств, в том числе на основе развития межорганизационного взаимодействия. Основанием этому послужило Постановление Правительства РФ от 9 апреля 2010 г. № 218 «О мерах государственной поддержки развития кооперации российских образовательных организаций высшего образования, государственных научных учреждений и организаций реального сектора экономики в целях реализации комплексных проектов по созданию высокотехнологичных производств», которое с началом «эры санкций» неоднократно корректировалось [3].

Ныне этот документ действует с изменениями и дополнениями от: 24 мая 2011 г., 12 октября 2012 г., 5 апреля 2014 г., 12 февраля 2015 г., 25 мая, 21 июля 2016 г., 17 августа 2017 г., 28 сентября 2018 г., 21 июня, 31 декабря 2019 г., 15 февраля 2021 г., 28 сентября 2023 г. Постановление предполагает финансирование крупных бизнес-структур, желающих вместе с университетами или с НИИ освоить выпуск импортозамещаемой новой продукции, для чего выделяются субсидии до 300 миллионов рублей на три года реализации проекта.

Проект «Разработка технологии эффективного освоения угольных месторождений роботизированным комплексом с управляемым выпуском подкровельной толщи», результаты которого востребованы не только в России (в частности - на шахтах Кузбасса), но и в Грузии, Индии, Вьетнаме. То есть, в данном случае можно говорить не только об импортозамещении, но и о получении результатов в части достижения технологического суверенитета и наращивания несырьевого, технологического экспорта.

Еще один пример - деятельность ООО «Инновационные технологии и промышленный инжиниринг», которое осваивает производство

теплообменных аппаратов нового поколения для горнодобывающей, химической, атомной промышленности. Другое предприятие, ООО «ИнТехГорМаш», разрабатывает роботизированный модуль для эффективной добычи полезных ископаемых подземным способом. Любое крупное предприятие (или их альянс) может вступить в договорённость с малым инновационным предприятием и подать заявку на участие в программе «Кооперация». Вышеуказанные ООО работают по этой схеме.

Обобщая приведенный опыт можно констатировать, что реализация проектов импортозамещения происходит с развертыванием инноваций и образованием межорганизационных альянсов.

Вместе с тем стоит отметить, что в условиях, когда санкции оставались достаточно мягкими, соответственно, имелись возможности их обхода, ориентация на такого рода действия была экономически эффективной, даже несмотря на требования регулятора, которые достаточно легко было обойти. Такое поведение менеджмента компаний являлось оправданным с экономических позиций, т.к. они, согласно своим уставным документам, призваны заниматься коммерческой деятельностью, генерировать прибыль. А это означает, что при выборе стратегии поведения в межорганизационном альянсе следует соотносить выгоды от ее реализации и издержки на осуществление стратегии развития в санкционных условиях.

На основании выше сказанного следует, что и в условиях импортозамещения принятие решения 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. Поэтому при рассмотрении вопроса о межорганизационном сотрудничестве для расчета такого экономического эффекта необходим специальный научно-методический аппарат, в котором принимается во внимание специфика взаимодействия компаний в рамках стратегического альянса.

Однако стоит заметить, что в случае гибридного стратегического альянса, объединяющего независимых и, может быть, конкурирующих

участников хозяйственной деятельности, формы и механизмы сотрудничества могут приобретать качественно иной характер. Эти отличия связаны в первую очередь с тем, что они могут быть как вертикальными, так и горизонтальными (т.е. основанными на конкурентном сотрудничестве).

Это означает, что научно-методический аппарат, предложенный для оценки экономической эффективности других форм межорганизационного партнерства, не может быть использован для определения экономического эффекта при гибридной форме.

В рамках диссертационного исследования нами предлагается иная методика обоснования. В качестве исходных данных нами выдвигаются условия создания экономического обоснования решения о создании импортозамещающего производства и в партнерстве с другими организациями.

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

$$S_{\text{имп}} = \sum_{i=1}^n \frac{S_i}{(1+r)^i}, \quad (2.1)$$

где S_i – предполагаемый объем закупок в i -м году;

r – ставка дисконтирования.

Необходимость использования дисконтирования связана с тем, что формирование стратегического альянса представляет собой долгосрочный проект, оценивать эффективность которого следует при помощи методов оценки экономической эффективности инвестиций.

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 $S_{\text{альт}}$:

$$S_{\text{альт}} = S_{\text{имп}} + \Delta S, \quad (2.2)$$

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

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

Таким образом:

$$Z = S_{\text{альт}} + P = S_{\text{имп}} + \Delta S + P. \quad (2.3)$$

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:

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

После преобразования получим:

$$Z_{\text{ож}} = S_{\text{имп}} + (1 - B)(\Delta S + P). \quad (2.4)$$

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:

$$E = 1 - \frac{(1-B)(\Delta S + P)}{S_{\text{имп}}}, \quad (2.5)$$

очевидно, что действует правило нормировки:

$$0 \leq E \leq 1. \quad (2.6)$$

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:

$$S_{\text{сам}} = I_{\text{сам}} + \sum_{i=1}^n \frac{C_i}{(1+r)^i}, \quad (2.7)$$

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

$$W_{\text{сам}} = Z_{\text{имп}} - S_{\text{сам}}. \quad (2.8)$$

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 (см. формулу (2.5)), 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:

$$S_{\text{ал}} = I_{\text{ал}} + \sum_{i=1}^n \frac{D_i}{(1+r)^i}, \quad (2.9)$$

где $I_{\text{ал}}$ – 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 [290]. В этом случае затраты предприятия $F_{\text{ал}}$ будут равны

$$F_{\text{ал}} = S_{\text{ал}} + \Delta I + \Delta S, \quad (2.10)$$

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 Z_A будут равны:

$$Z_A = Q \times S_{ал} + (1 - Q) \times (S_{ал} + \Delta I + \Delta S),$$

после преобразования получим:

$$Z_A = S_{ал} + (1 - Q)(\Delta I + \Delta S). \quad (2.11)$$

Экономический эффект от участия в альянсе EA равен:

$$EA = Z_{ож} - Z_A. \quad (2.12)$$

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

$$EA > W_{сам} > 0. \quad (2.13)$$

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 $E_{ал}$, который мы предлагаем рассчитывать по формуле:

$$E_{ал} = 1 - \frac{(1-Q)(\Delta I + \Delta S)}{S_{ал}}. \quad (2.14)$$

Очевидно, что для того, чтобы участие в альянсе для организации, участвующей в реализации импортозамещающего проекта, было экономически оправданным (выгодным), необходимо, чтобы выполнялось условие:

$$E_{ал} > E. \quad (2.15)$$

С учетом сказанного выше, полный набор условий, при выполнении

которых участие в альянсе становится для предприятия целесообразным с экономической точки зрения, имеет вид:

$$\begin{cases} EA > W_{\text{сам}} > 0; \\ B \leq B_{\text{min}}; \\ Q \leq Q_{\text{min}}; \\ E_{\text{ал}} > E. \end{cases} \quad (2.16)$$

То есть, при принятии решения менеджмент организации должен провести расчеты по вышеприведенным формулам, получить численные значения указанных в них параметров, а затем проверить выполнение условий, описанных системой неравенств (2.16). Если все эти условия выполняются, экономически целесообразным является организация альянса или же вступление в уже существующий (присоединение к альянсу).

Представленные выше математические соотношения и логика проведения расчетов с их использованием представляют собой методику экономического обоснования участия организации в стратегическом межфирменном гибридном альянсе для целей импортозамещения. По итогам ее разработки можно сделать следующие выводы:

- участие в альянсе целесообразно для организации только в том случае, если оно выгоднее иных альтернатив (импортные закупки и самостоятельное формирование импортозамещающих производственных мощностей);
- при принятии решения об участии в альянсе необходимо учитывать вероятность возможного невыполнения другими участниками своих обязательств;
- предприятию необходимо тщательно отбирать своих партнеров по альянсу, чтобы минимизировать риски их отказа от выполнения своих обязательств.

Далее, перейдем к методическим аспектам управления отношениями участников стратегического межфирменного гибридного альянса, учитывая факторы трансформации среды управления.

2.3 Управление отношениями участников стратегического гибридного альянса в условиях импортозамещения [69]

В научной литературе по вопросам альянсов показаны несколько моделей совместного ведения бизнеса: совместное использование, специализация и распределение. Каждая из этих моделей имеет специфические характеристики для создания ценности, извлечения ценности и предоставления ценности [309; 310].

Модель совместного использования создает ценность путем объединения схожих возможностей для достижения большего масштаба или сетевых эффектов. Эти альянсы являются горизонтальными, поскольку они действуют на одном и том же этапе цепочки создания ценности. Преимущества совместной работы, как правило, предсказуемы, поскольку экономию от масштаба часто легко выявить. Модель специализации фокусируется на экономии от навыков, объединяя взаимодополняющие возможности в инновационное предложение, которое ни один из партнеров не смог бы разработать в одиночку. Специализированные альянсы являются диагональными, вовлекая партнеров из разных отраслей бизнеса. Поскольку модели специализации связаны с инновациями, потенциал создания ценности непредсказуем, так как необходимо обучение, а успех инноваций трудно предсказать. Фактически, такие альянсы реорганизируются чаще, чем две другие формы). Модель распределения основана на важном факторе, определяющем альянсы: управлении. В модели распределения ценность создается путем оптимального распределения ролей и обязанностей в связи с рисками между партнерами. Эта модель применима, когда партнеры обладают пересекающимися возможностями, но один из партнеров более искусен в определенной деятельности; это часто проявляется в вертикальных отношениях. Распределяя задачи между партнерами, наиболее подходящими для управления рисками, связанными с данной деятельностью, партнеры создают большую совокупную ценность, снижая общий профиль рисков альянса. Остаточные риски, на которые ни один партнер не может повлиять индивидуально, могут быть распределены совместно. Благодаря улучшению

распределения рисков между партнерами, создание ценности становится более предсказуемым, поскольку каждый партнер сосредотачивается на том, что у него получается лучше всего [309; 310].

Другой элемент – это природа извлечения ценности. Альянсы создают два разных типа выгод для участвующих фирм: общие и частные выгоды. Общие выгоды распределяются между партнерами, тогда как частные выгоды получают индивидуально. Эти различные формы извлечения ценности предлагают разные стимулы компаниям, участвующим в альянсах. Баланс между двумя типами выгод требует от альянсов внедрения различных механизмов извлечения ценности. Альянсы, основанные на совместном использовании ресурсов, создают больше общих выгод, поскольку партнеры делят мощности, доходы и/или затраты. Специализированные альянсы, с другой стороны, создают выгоды, уникальные для вклада соответствующих участников. Альянсы, основанные на распределении ресурсов, содержат смешанный подход, поскольку они создают ценность на основе того, насколько хорошо партнеры управляют совместными и индивидуальными рисками. Механизмы извлечения ценности следуют этой логике:

- В модели распределения прибыли партнеры используют заранее согласованное распределение прибыли (50/50 или другое);
- В модели специализации каждый партнер несет свои собственные доходы/расходы;
- В модели распределения стимулы или целевые показатели привязаны к тому, насколько хорошо партнеры управляют рисками.

Третий элемент моделей сотрудничества в бизнесе — это предоставление ценности, которое требует управления взаимозависимостью и уровнем интеграции, необходимыми для достижения желаемой экономии за счет масштаба, квалификации или риска. Чем выше уровень взаимозависимости, тем больше возрастают потребности участвующих фирм в обработке информации. Это увеличивает усилия по координации между фирмами. В альянсах, основанных на совместном использовании ресурсов,

партнерам необходимо одновременно координировать схожие возможности для достижения целей альянса. Эта взаимная взаимозависимость требует высокого уровня интеграции, поскольку альянс должен управляться как единое предприятие. Именно поэтому в совместных предприятиях — альянсах, в которых два или более партнеров создают новую отдельную компанию — используется модель совместного использования ресурсов. С другой стороны, альянсы, основанные на специализации, требуют от партнеров предоставления различных ресурсов, которые могут разрабатываться отдельно, но в совокупности образуют комплексное решение для клиента. Эта взаимозависимость может управляться за счет низкого уровня интеграции, поскольку каждый партнер может сосредоточиться на своей специализации. Поскольку альянсы, основанные на распределении ресурсов, вращаются вокруг схожих операционных процессов, требующих важных передач между партнерами, возникает необходимость в координации действий на последовательном уровне, уделяя основное внимание действиям, связанным с передачей ресурсов. Применение на практике данных моделей показано в работе на основе опросов руководителей 142 альянсов о том, какие модели они используют. Наиболее распространенной моделью признана специализация: 45% альянсов работают по этой модели. Модели распределения и совместного использования ресурсов пользуются почти одинаковой популярностью: 22% и 21% соответственно. Остальные альянсы использовали смешанную модель или не имели согласованной модели создания, получения и предоставления ценности [309].

Таблица 2.3 – Внедрение моделей сотрудничества в практику [309]

	Совместное использование	Специализация	Распределение
Управление стимулами	Определение затрат и доходов, подлежащих распределению между альянсом.	Определение согласованных внутренних стимулов	Определение целей проекта и процессов передачи.
Построение отношений	В масштабах всей компании	В интерфейсах	На уровне команды

Подотчетность и принятие решений	На уровне высшего руководства	На функциональном уровне или уровне бизнес-подразделения.	На уровне управления проектом или программой
Руководящая должность	Стратегический руководитель	Медиатор	Менеджер исключений на расстоянии
Отчетность	Полные показатели прибыли и убытков рассчитаны на основе открытой отчетности.	Прогресс в достижении целевых показателей выручки	Прогресс в достижении контрольных точек, награды, штрафы и результаты.

Авторы цитируемого исследования утверждают, что такие модели используют 88% организаций, другие же применяют гибридные модели, которые позволяют адаптироваться к изменениям внешней среды.

Трансформация внешней среды ведения экономической деятельности приводит фундаментальным изменениям, при этом статические бюрократические структуры не способны эффективно справляться с современными реальностями, поэтому требуется большая гибкость и изменчивость структуры управления, чтобы соответствовать новым вызовам [301]. Это может быть достигнуто внедрением организационных изменений на основе применения сотрудничества в стратегическом альянсе с использованием гибридного подхода, которые должны быть направлены на оптимизацию бизнес-среды, укрепление стратегического вектора развития организации.

Экономическая система, включая организацию как системный объект управления, анализируется как целостное образование, в котором изменения отдельных элементов неизбежно отражаются на функционировании системы в целом. Это предполагает учёт межуровневых связей, обратных эффектов и временных лагов, возникающих в процессе реализации управленческих решений. Поэтому реализация организационных изменений должна начинаться с экономического обоснования решений в системе управления. Управление организационными изменениями представляет собой

структурированный и адаптивный инструмент, позволяющий интегрировать методы экономического анализа, теории организации и управления изменениями. Его применение обеспечивает научную обоснованность управленческих решений и повышает эффективность функционирования экономических систем в условиях структурных и институциональных преобразований.

В этой связи управление отношениями участников стратегического межфирменного гибридного альянса представляет собой сложную управленческую задачу, обусловленную сочетанием рыночных и иерархических механизмов координации, а также автономностью и разнонаправленностью интересов партнёров. В этих условиях применение методического подхода к экономическому обоснованию управленческих решений приобретает особую значимость, поскольку позволяет обеспечить баланс между совместными целями альянса и индивидуальными стратегиями его участников.

С методологической точки зрения гибридный альянс рассматривается как особая форма организации межфирменного взаимодействия, находящаяся между рынком и иерархией. Это предопределяет необходимость комплексного анализа экономических, организационных и институциональных параметров партнёрских отношений. Применение методического подхода начинается с идентификации структуры альянса, включая состав участников, распределение ролей, механизмов принятия решений и формализации обязательств, далее происходит системное рассмотрение организационных изменений через призму экономических и институциональных изменений [316].

В условиях импортозамещения, как было указано выше, наблюдается тенденция к замещению традиционных иерархически организованных структур управления на структуры более «плоские», называемые в литературе сетевыми, гибридными и др. Эти структуры управления, при определенных условиях демонстрируют большую эффективность, нежели структуры иерархические, в силу ярко выраженной гибкости и адаптивности, определяемыми более коротким циклом управления.

Такого рода новые организационные структуры и соответствующие им структуры управления, при концептуальной схожести, которая состоит в доминировании в них горизонтальных, а не вертикальных взаимодействий, обладают значительным разнообразием архитектуры. Это позволяет, при организационном проектировании, гибко учитывать особенности складывающейся институциональной и хозяйственной ситуации.

Известно, что традиционная рыночная модель взаимодействия между организациями в рамках отношений «поставщик - потребитель» предполагает, что единственным источником дохода поставщика является выручка от продажи его продукции потребителю, формируемая на основе цены его товаров, 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. То есть, поставщик помогает потребителю максимизировать свой доход от продажи конечной продукции благодаря поставкам ресурсов высокого качества, адаптированным под требования заказчика, тогда как потребитель может создавать условия для эффективного функционирования поставщика (содействуя внедрению систем контроля качества, принимая участие в инвестировании в производственные мощности, гарантируя определенный объем заказов и т.д.) [70; 133].

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 поставщиком и потребителем дополнительного дохода, получаемого поставщиком благодаря содействию со стороны потребителя. В этих условиях ценовой механизм управления отношениями поставщика и потребителя становится недостаточно эффективным и возникает проблема разработки альтернативных инструментов менеджмента совместного создания ценности [200]. Поэтому, по нашему мнению, в качестве фактора эффективности в стратегическом межорганизационном альянсе следует учитывать фактор роялти.

Дальнейшая логика строится на работе Д.А. Быкова, А.С. Казаковой и Р.Р. Алабердина «Методический подход к обоснованию ставки роялти в проектах нефтегазовых компаний», посвященная разработке методики определения ставки роялти — ключевого элемента финансово-экономической оценки проектов в нефтегазовом секторе [31]. Данные авторы отмечают, что в условиях волатильности мировых цен на нефть, изменения налогового законодательства и перехода к гибридным (частно-государственным и консорциальным) формам управления проектами, традиционные подходы к определению роялти оказываются недостаточно гибкими.

В статье предложен методический алгоритм обоснования ставки роялти, включающий:

- Анализ производственно-экономических характеристик проекта (объём запасов, капитальные и операционные затраты, рентабельность);
- Учет рисков факторов (геологических, рыночных, экологических);
- Определение диапазона справедливой ренты на основе сравнительного анализа аналогичных проектов [31].

В то же время Д.А. Быков, А.С. Казакова и Р.Р. Алабердин подчеркивают, что обоснование роялти должно рассматриваться не как административная процедура, а как элемент экономического моделирования, интегрированный в систему стратегического планирования нефтегазовых компаний [31]. То есть, ключевая идея исследования заключается в переходе от фиксированных ставок к адаптивной (скользящей) модели роялти, изменяющейся в зависимости от фазы реализации проекта и конъюнктуры рынка. Такой подход обеспечивает баланс, в данном случае государства (или собственника недр) и инвестора, что приводит к снижению конфликтности договорных отношений и повышает устойчивость проектов в долгосрочной перспективе. Авторы фактически предлагают гибридный методический инструмент, применимый как в частных, так и в государственных структурах нефтегазовой отрасли, для принятия управленческих решений на основе экономического и социального эффекта от

использования природных ресурсов.

В русле нашего исследования предлагается адаптация данной методики, что позволяет оценивать эффективность не только с точки зрения доходности, но и в контексте политики импортозамещения в качестве ресурсного регулирования и энергетической безопасности.

Дополнительно, в статье В. Загоровской и А. Трофимова методический подход к проблеме формирования партнёрства между аграрным бизнесом и селекционными организациями строится на принципах взаимной экономической мотивации и институционального равенства сторон [86]. Суть предложенного подхода заключается в переходе от административно-бюрократической модели взаимодействия — когда наука выполняла заказы, а бизнес выступал в роли потребителя — к рыночно-договорной модели, основанной на прозрачных механизмах оценки, вознаграждения и распределения интеллектуальных прав. Методически этот подход предполагает три ключевых элемента:

1. Оценка вклада каждой стороны в создание инновации. Авторы предлагают рассматривать не только прямые финансовые затраты, но и научно-технические, инфраструктурные и организационные ресурсы, которые каждая сторона привносит в совместный проект. Это позволяет формировать справедливую пропорцию роялти и устанавливать долю участия в прибыли в зависимости от вклада.

2. Договорная фиксация интеллектуальных прав и обязательств. Загоровская и Трофимов считают, что правовая прозрачность — ключевое условие доверия. Методика, которую они описывают, предполагает разработку стандартов лицензионных соглашений между бизнесом и селекционерами, где заранее определяются права на результаты, доли владения сортом и механизм управления им после регистрации.

3. Интеграция экономических и институциональных инструментов. Их подход основан на сочетании экономической модели роялти (как способа компенсации и мотивации) и институциональной кооперации — создании совместных предприятий, исследовательских центров и альянсов. Это

формирует гибридную структуру партнёрства, где рынок, наука и государство взаимодействуют на равных условиях.

Для расчета справедливого вознаграждения в рамках стратегического альянса с элементами лицензирования интеллектуальной собственности может быть использован метод “labrate royalty pro”, предложенный А.В. Костиным. Он позволяет на основе анализа финансовых показателей и применения Big Data и Fuzzy Logic рассчитать объективные ставки роялти, минимизируя ошибки, присущие традиционным подходам. Это особенно важно в условиях неопределенности и правовой неоднозначности, характерной для российского рынка [31; 126].

Дополнительно в исследовании И.Л. Кабак рассматривается экономический механизм установления ставки роялти во франчайзинговых отношениях. Автор подчеркивает, что в экономической литературе отсутствует единое толкование сущности роялти, что затрудняет его применение в практике межорганизационного сотрудничества. В различных источниках роялти трактуется как плата за использование торговой марки, компенсация за управленческие услуги, либо как элемент компенсации за передачу прав на интеллектуальную собственность. При этом все подходы страдают рядом ограничений, таких как отсутствие учета интересов обеих сторон соглашения, зависимость от недостоверных данных и эмпирически подобранных ставок, ориентированных на зарубежную практику [98].

В целях устранения указанных ограничений И.Л. Кабак предлагает собственную концептуальную модель, предполагающую, что величина ставки роялти должна определяться на основе баланса интересов франчайзера и франчайзи, а также с учетом начального взноса. Чем выше первоначальный платеж, тем ниже может быть последующая ставка роялти, и наоборот. Такой подход позволяет сформировать диапазон ставок, выход за пределы которого приводит к дестабилизации взаимоотношений сторон. Учет интересов всех участников, прозрачность и экономическая обоснованность распределения прибыли (в том числе через механизм роялти) являются критически важными факторами устойчивости альянсов. Таким образом, предложения И.Л. Кабак

могут быть использованы в качестве методической основы для построения моделей экономического взаимодействия в стратегических межфирменных альянсах с элементами гибридного управления [98].

Кроме этого, существенным элементом экономического взаимодействия в стратегических альянсах с элементами франчайзинга является установление справедливой величины роялти как формы распределения дохода между участниками. В этой связи заслуживает внимания работа Н.К. Рожковой, в которой представлены обоснованные подходы к выбору методов расчета ставки роялти, а также дана сравнительная характеристика существующих методик. Автор рассматривает франчайзинг как разновидность лицензии на передачу технологии и бренда, подчеркивая его значение как инструмента быстрого масштабирования бизнеса и освоения новых рынков при сниженных инвестиционных затратах и рисках. В работе выделены типовые виды платежей во франчайзинге, включая паушальные платежи, роялти, рекламные и дополнительные сборы [229].

Наибольшее внимание уделяется роялти как регулярной форме вознаграждения, при этом предлагается классификация его видов (процент с оборота, процент с маржи, фиксированный роялти) и раскрываются факторы, влияющие на его величину. Рожкова подробно анализирует существующие методы расчета роялти: метод стандартных ставок (Азгальдов и Карпова), инвестиционный подход (Евдокименко), расчет по дополнительной рентабельности (Новосельцев), метод дополнительной прибыли (Мухамедшин). При этом автор критически оценивает каждый из подходов, акцентируя внимание на их применимости в российских условиях, сложности расчетов и степени учета интересов сторон.

Рожкова делает вывод о необходимости комплексного подхода, обеспечивающего баланс интересов между франчайзером и франчайзи, с учетом специфики доходности франшизы и рыночных рисков. В контексте настоящего исследования представленные автором подходы могут быть адаптированы как часть методического инструментария стратегических альянсов, особенно в условиях реализации политики импортозамещения, где

особую значимость приобретает прозрачный механизм распределения доходов на основе интеллектуальной собственности и кооперационных усилий [229].

Учитывая опыт функционирования фирм в составе интегрированных производственных цепочек, а также теоретические разработки в данной области, мы считаем возможным рекомендовать двухставочную модель оплаты услуг поставщика, при котором совокупные выплаты за поставку будут определяться по следующей формуле:

$$S = \sum_{i=1}^n C_i Q_i + R, \quad (2.17)$$

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.

Традиционно роялти предлагается рассчитывать в зависимости от объема продаж продукции потребителя, в которой используются компоненты, закупленные от поставщика. Могут использоваться две альтернативные модели начисления роялти:

- фиксированная плата за каждую единицу продукции потребителя, в которой использованы компоненты, закупленные у поставщика;
- доля от объема продаж (в денежном выражении) продукции потребителя, в которой использованы компоненты, закупленные у поставщика.

Такие модели соответствуют ситуации, при которой поставщик самостоятельно разработал высокотехнологичную продукцию с подтвержденными характеристиками и вывел ее на рынок. При реализации поставщиком программы локализации одного из этапов производственной цепочки для целей импортозамещения соответствующая деятельность осуществляется им фактически в интересах потребителя. Это означает, что выплаты поставщику должны зависеть от соответствия характеристик

выпускаемой им продукции требованиям заказчика. Очевидно, что в процессе реализации проекта импортозамещения поставщик будет постепенно осваивать необходимые технологии и не сразу сможет добиться полного соответствия характеристик импортозамещающей продукции требованиям заказчика, что означает, что он не сможет немедленно вносить требуемый вклад в процесс создания ценности в рамках гибридного межфирменного партнерства со своим потребителем.

Таким образом, мы рекомендуем начислять роялти с использованием следующей формулы:

$$R = Q_i r_i, \quad (2.18)$$

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

$$r_i = \begin{cases} 0, & X_{i,\min} \leq X_i \leq X_{i,\text{баз}}; \\ r_{i,\max} \frac{X_i}{X_{i,\text{цел}}}, & X_{i,\text{баз}} < X_i \leq X_{i,\text{цел}}; \\ r_{i,\max}, & X_i > X_{i,\text{цел}}, \end{cases} \quad (2.19)$$

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 нами модель распределения прибыли, математические зависимости для которой рассмотрены выше, позволяет получить следующие

результаты:

1. Она дает возможность проводить отбор потенциальных поставщиков (по критерию $X_{i,\min} \leq X_i$);
2. Она гарантирует поставщику определенные выплаты 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, см. формулу (2.17));
3. Она создает у поставщика стимулы к повышению качества своей продукции (поскольку от этого зависит величина получаемых поставщиком роялти);
4. Она не создает угрозы чрезмерного роста расходов для потребителя благодаря ограничениям на максимальную величину ставки роялти.

Все ключевые параметры, входящие в условия (2.19), могут регулярно пересматриваться по обоюдному согласию поставщика и потребителя для дальнейшего роста качества продукции.

Однако предложенная нами 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 .

Тогда, по нашему мнению, могут иметь место две модели взаимодействия:

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 горизонтального альянса). При этом возникает потребность в финансировании деятельности единого закупочного центра. Выплаты j -го участника альянса (введем для этого параметра обозначение Z_j) для этих целей мы предлагаем определять по следующей формуле (с учетом (2.1)):

$$Z_j = \delta \sum_{i=1}^n C_i Q_{ij}, \quad (2.20)$$

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 (поскольку централизация инвестиций необходима для контроля их целевого использования), однако контракты на закупку все участники альянса заключают с поставщиком самостоятельно. Закупочную цену C_{ij} i -й ассортиментной позиции для j -го потребителя мы предлагаем рассчитывать по следующей формуле:

$$C_{ij} = c_i + (C_{i,imp} - c_i) \left(1 - \frac{I_j}{\sum_{j=1}^m I_j}\right), \quad (2.21)$$

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.

В соответствии с формулой (2.21), чем выше инвестиции одного из заказчиков (участников альянса) в техническое перевооружение и техническое развитие поставщика, тем ниже его закупочные цены (что соответствует рекомендациям по учету вклада заказчика в повышение эффективности деятельности поставщика при формировании закупочных цен) [128]. Фактически формула (2.21) представляет собой модель распределения затрат

на финансирование деятельности поставщика по различным стадиям жизненного цикла проекта импортозамещения. Это соответствует текущему подходу к управлению экономическими системами в соответствии с их жизненным циклом [76; 77; 164].

Отметим, что формула (2.21) может использоваться и для расчета цены при поставках импортозамещающей продукции для предприятий, не входящих в альянс (в том случае, если объем ее производства избыточен для участников альянса). Легко убедиться в том, что при таком подходе цена продукции будет равна рыночной цене (поскольку предприятия, не являющиеся участниками альянса, очевидно, не инвестировали в формирование производственных мощностей поставщика).

Формулы (2.20) и (2.21) используют разные базы для расчета платежей со стороны участников альянса. В формуле (2.20) в качестве такой базы выступает объем закупок, а в формуле (2.21) – величина инвестиций. В таком подходе нет противоречия. Формула (2.19) соответствует ситуации, при которой совместные инвестиции участников альянса сопровождаются централизованной закупкой импортозамещающей продукции, и в этом случае единый закупочный центр фактически занимается управлением отношениями участников альянса с поставщиком. В этом случае выплаты участников альянса закупочному центру соответствуют размеру их потребности в управлении этими отношениями, которая определяется величиной закупок. Напротив, при использовании формулы (2.21) речь идет о самостоятельной организации отношений участников альянса с поставщиком, и их выплаты зависят от их вклада в формирование производственных мощностей.

Формула (2.21) показывает, что для предотвращения недовольства участников альянса разным уровнем закупочных цен целесообразно формировать межфирменное горизонтальное стратегическое партнерство из компаний, обладающих примерно равным инвестиционным потенциалом и близким уровнем спроса на продукцию поставщика. Указанием на это требование является также и формула (2.20). Это связано с тем, что, несмотря на то, что формула (2.21) описывает справедливое распределение затрат на

финансирование деятельности поставщика по стадиям жизненного цикла проекта по импортозамещению, заказчики заинтересованы в минимизации текущих затрат, поскольку это влияет на уровень цен их конечной продукции (при этом у них может не быть достаточных ресурсов для инвестирования на начальной стадии реализации проекта по импортозамещению, что не позволит им получить приемлемый для них уровень закупочных цен на более поздних стадиях).

Выбор одной из этих моделей определяется по взаимному согласованию участников альянса, на основе переговоров. В обеих ситуациях величина роялти для всех потребителей одинакова и рассчитывается по формулам (2.21) и (2.19). Приведенные формулы 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. Отметим, что поставщик может быть, в том числе, и новой компанией, совместно организованной будущими потребителями ее продукции (для этого как раз хорошо подойдет инвестиционная схема, описанная формулой (2.21) [72; 171]).

Таким образом, предложенная модель, отличается привязкой роялти к объему закупок, учетом горизонтального закупочного партнерства, включением базовой цены на закупаемую продукцию в процессе реализации проекта по импортозамещению, что позволяет строить обоснованные отношения между участниками альянса.

ВЫВОДЫ РАЗДЕЛА 2

Санкции недружественного Запада способствовало формированию и активной реализации политики импортозамещения в Российской Федерации. Одной из ключевых проблем в этом контексте выступает достижение технологической независимости, что, в свою очередь, создаёт предпосылки для активного развития гибридных форм стратегических альянсов как инструмента обеспечения устойчивого технологического развития.

Для расширения методического инструментария управления стратегическими гибридными альянсами можно использовать подход, основанный на экономическом обоснования принятия решения об участии в стратегическом альянсе. Он предполагает оценку следующих параметров:

- экономического эффекта от организации импортозамещающего производства;
- степени замещения инвестиций участника альянса;
- прирост стоимости импортозамещающей продукции;
- влияние на экономическую безопасность организации-участника альянса.

Дополнительно может быть проведено сравнение экономической целесообразности самостоятельного производства требуемых ресурсов и их закупки за рубежом. Разработанный математический инструментарий и логика расчётов могут быть применены при принятии решений о вступлении в стратегические межфирменные альянсы в целях импортозамещения.

В целях повышения эффективности взаимодействия между участниками стратегических альянсов в условиях импортозамещения рекомендуется использовать метод оценки роялти в двухставочном формате. Данный подход позволяет определить характер партнёрства:

- коллективные инвестиции с коллективными закупками;
- коллективные инвестиции с индивидуальными закупками.

Для каждой из указанных форм может применяться соответствующий алгоритм расчёта выплат, а также адаптированный набор управленческих

механизмов, обеспечивающих сбалансированное распределение выгод и снижение рисков.

3 РАЗРАБОТКА ПРАКТИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО РАЗВИТИЮ МЕЖОРГАНИЗАЦИОННОГО СОТРУДНИЧЕСТВА В ЦЕЛЯХ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ НА ОСНОВЕ ГИБРИДНОГО ПОДХОДА

3.1 Условия и рекомендуемые модели сотрудничества организаций для целей импортозамещения в Российской Федерации (на примере сектора «сельское хозяйство») [41]

Развитие российской экономики в условиях реализации политики импортозамещения происходит в турбулентном режиме. Очевидным, измеримым результатом санкционного давления стало падение ВВП России, которое продолжалось в течение года – со 2 квартала 2022 года по 1 квартал 2023 года, оно, по сути, носило характер технической рецессии, т.к. которое довольно быстро восстановилось (таблица 3.1). В оценках последствий санкций на российскую экономику их инициаторы существенно ошиблись: еще весной 2022 года публиковались прогнозы о её сжатии на несколько десятков процентов. Но эти прогнозы не оправдались.

Таблица 3.1 – Индексы физического объема ВВП РФ, % к соответствующему кварталу предыдущего года (источник: Росстат [268])

	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
2022	103,4	96,3	97,1	98,1
2023	99,1	105,3	106,2	105,3
2024	105,4	104,3	103,3	104,5
2025	101,4	н.д.	н.д.	н.д.

Помимо количественных изменений, наблюдались также структурные изменения экономики, вызванные санкциями, которые продолжаются и до настоящего времени (таблица 3.2) [119; 210; 228]. результат их не является до конца ясным, что определяется разнонаправленностью этих изменений и их зависимостью от значительного числа внешних и внутренних факторов. Тем не менее, на некоторые, наиболее существенные изменения в структуре валовой

добавленной стоимости следует обратить специальное внимание:

1. Отрасли-аутсайдеры: доля сельского, лесного хозяйства, охоты, рыболовства и рыбоводства за 2021-2024 гг. сократилась на 1,1%, добычи полезных ископаемых - на 1,5%, деятельности финансовой и страховой - на 0,8%;

2. Отрасли-лидеры: доля государственного управления и обеспечения военной безопасности, социального обеспечения, напротив, возросла на 1,9% (это может быть объяснено ведением специальной военной операции), деятельности профессиональной, научной и технической - на 0,8%, транспортировки и хранения - на 0,7%.

Во многом эти изменения определяются антироссийскими санкциями, в частности введенными ограничениями на экспортные и импортные операции, международные расчеты, а также на международный трансфер технологий. Следствием этого явилось снижение производительности труда (таблица 3.3), т.е. эффективности экономики в широком смысле. Это предопределяет необходимость принятия мер по восстановлению этой эффективности, что, в свою очередь, требует принятия мер по импортозамещению и обеспечению технологического суверенитета, которые тесно связаны между собой [80; 99; 103].

Таблица 3.2 – Изменения структуры валовой добавленной стоимости в РФ в текущих основных ценах, % (Расчеты автора по данным Росстата [268])

Вид экономической деятельности	2022 к 2021	2023 к 2022	2024 к 2023	2024 к 2021
Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	-0,3	-0,5	-0,3	-1,1
Добыча полезных ископаемых	0,1	-1,5	-0,1	-1,5
Обрабатывающие производства	-0,1	-0,4	0,4	-0,1
Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	-0,1	0,0	-0,1	-0,3
Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	0,0	0,0	0,0	-0,1
Строительство	0,2	0,2	-0,2	0,2
Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	0,5	-1,1	0,3	-0,3
Транспортировка и хранение	0,3	0,3	0,1	0,7
Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	0,0	0,1	0,1	0,1
Деятельность в области информации и связи	0,0	0,3	0,3	0,6
Деятельность финансовая и страховая	-0,9	0,9	-0,7	-0,8
Деятельность по операциям с недвижимым имуществом	0,2	0,1	-0,2	0,1
Деятельность профессиональная, научная и техническая	0,4	0,4	-0,1	0,8
Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги	0,0	0,2	0,0	0,1
Государственное управление и обеспечение военной безопасности, социальное обеспечение	0,2	1,0	0,6	1,9
Образование	-0,1	0,0	0,0	-0,1
Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	-0,5	-0,1	0,0	-0,5
Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений	0,1	0,0	0,1	0,2

Таблица 3.3 – Индекс производительности труда в экономике Российской Федерации, 2023 г. (постсанкционный) относительно 2021 г. (досанкционный) (Расчеты автора по данным Росстата [268].)

	Индекс, %
В целом по экономике	99,3
Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	110,8
Добыча полезных ископаемых	93,2
Обрабатывающие производства	102,0
Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	102,5
Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	97,2
Строительство	110,3
Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	90,9
Транспортировка и хранение	99,4
Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	106,7
Деятельность в области информации и связи	99,7
Деятельность по операциям с недвижимым имуществом	107,6
Деятельность профессиональная, научная и техническая	102,6
Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги	98,3

Вместе с тем экспертами отмечается, что наиболее пострадали транспортный сектор и сектор «сельское хозяйство, лесное хозяйство и рыболовство». Это связано с тем, что вклад данных секторов весьма велик в формирование валовой добавленной стоимости. Учитывая это, остановимся более подробно на сектор «сельское хозяйство, лесное хозяйство и рыболовство», так как он выполняет социально-экономические функции.

Проведенный анализ динамики ключевых показателей данного сектора свидетельствует о том, что в рассматриваемом периоде сектор «сельское хозяйство, лесное хозяйство и рыболовство» характеризуется отрицательными

темпами изменения по большинству направлений, включая выпуск, занятость, инвестиционную активность и объёмы банковского кредитования [254].

В связи с этим наблюдаемое снижение валовой добавленной стоимости в сочетании с сокращением численности занятых указывает на процесс структурного сжатия аграрного сектора. Данная динамика также показывает, что происходит вытеснение трудовых ресурсов и ограничение притока капитала, что лишь частично может быть объяснено ростом производительности и укрупнением организаций [178]. При этом устойчивое снижение инвестиционной и кредитной поддержки существенно сдерживает технологическое обновление организаций данного сектора. В условиях сохраняющейся внешнеэкономической неопределённости это повышает риски ослабления ранее достигнутых результатов в сфере аграрного импортозамещения.

Сектор «сельское хозяйство, лесное хозяйство и рыболовство» играет ключевую роль в обеспечении продовольственной безопасности страны и социально-экономическом развитии значительного числа регионов. О.В. Сидоренко, приоритеты импортозамещения заключаются в повышении продовольственной безопасности, развитии зернового и перерабатывающего подкомплексов, а также в создании условий для внутреннего импортозамещения компонентов и технологий сельского хозяйства [235]. Поэтому сокращение инвестиционных потоков и стагнация бюджетной отдачи отрасли требует особого внимания, так как при накоплении негативных тенденций может произойти серьезная диспропорция социально-экономического развития регионов страны, снижению устойчивости их экономик. То есть, сектор сельского, лесного хозяйства, охоты, рыболовства и рыбоводства занимает особое место в системе реализации политики импортозамещения и достижения технологической независимости в Российской Федерации. Его специфика определяется сочетанием стратегической значимости для продовольственной безопасности страны, высокой пространственной дифференциации, а также зависимостью от природно-климатических факторов и технологической базы смежных

отраслей.

В контексте управления экономическими системами сектор «сельское хозяйство, лесное хозяйство и рыболовство» выступает как многоуровневая социально-экономическая система, в которой процессы импортозамещения и технологической независимости затрагивают не только выпуск конечной продукции, но и всю цепочку создания стоимости — от производства средств производства и биологических ресурсов до переработки и логистики. Это предопределяет необходимость комплексного управленческого подхода, сочетающего отраслевое регулирование, территориальную политику и меры поддержки отдельных организаций.

Одной из ключевых особенностей реализации импортозамещения в данном секторе является его двойственный характер. С одной стороны, по ряду направлений (зерновое хозяйство, отдельные виды животноводства, рыболовство) в Российской Федерации достигнуты значительные результаты в замещении импортной продукции. С другой стороны, сохраняется высокая зависимость от импорта по критически важным элементам технологической базы, включая семенной и племенной материал, сельскохозяйственную технику, оборудование для переработки, аквакультуры и лесопользования, а также специализированные цифровые и биотехнологические решения [41; 214; 262].

Отдельной особенностью является высокая региональная дифференциация реализации импортозамещения и технологической независимости. Природно-климатические условия, уровень инфраструктурного развития и доступ к рынкам существенно различаются между регионами, что требует гибкой системы управления и дифференцированных мер поддержки. Унифицированные инструменты политики в данном секторе оказываются менее эффективными по сравнению с территориально адаптированными управленческими решениями.

В сфере рыболовства и рыбоводства дополнительную сложность формирует зависимость от импортного судового оборудования, кормов и технологий переработки, что делает достижение технологической

независимости особенно ресурсоёмким и капиталоемким процессом. Аналогичные ограничения характерны и для лесного хозяйства, где значительная часть высокотехнологичного оборудования и программных решений традиционно поставлялась из-за рубежа [184].

Кроме этого, на рисунке 3.1 приведена динамика доли импорта в объеме товарных ресурсов розничной торговли в России: хотя динамика в целом понижающаяся, тем не менее, снижение этой доли за полтора десятилетия наблюдений снизилась несущественно.

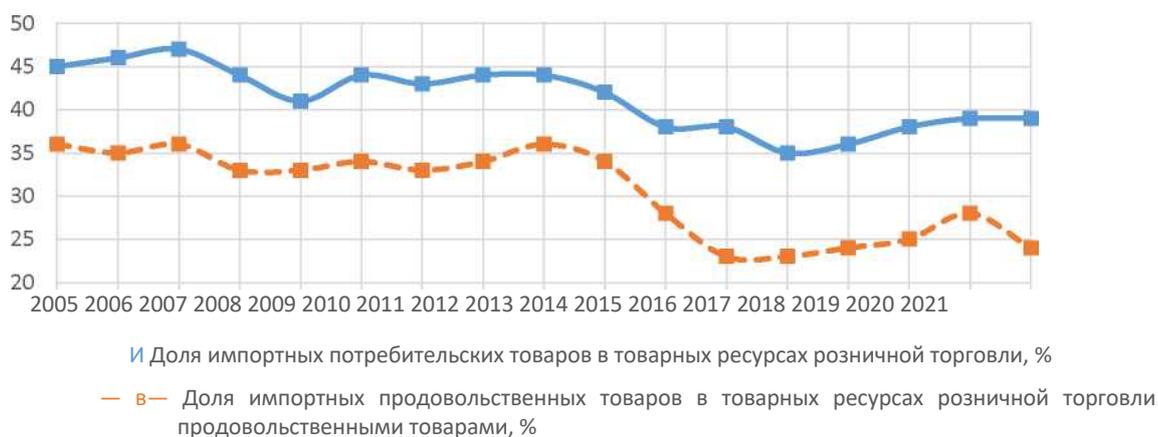


Рисунок 3.1 – Доля импорта в объеме товарных ресурсов розничной торговли по Российской Федерации (Построено автором по данным Росстата [268])

Это объясняется тем, что в рамках стратегии по импортозамещению и обеспечению продовольственной безопасности национальные производители успешно организовали производство ключевых конечных продуктов в достаточном количестве, но при этом сохранилась зависимость от иностранных поставок по ряду ресурсов, компетенций, оборудования и технологий, необходимых для соответствующих производств. Это подтверждается следующими примерами:

- зависимость российского животноводства и птицеводства от импортных вакцин составляет 50-70% [11];
- доля семян иностранной селекции по состоянию на 2022 г. составляла по сахарной свекле 96,6%, подсолнечнику - 72,7%, картофелю - 65,2%. По состоянию на 2024 г.: по сахарной свекле - 90%, подсолнечнику - 75%, рапсу -

60%, кукурузе - 50%, сое - 40% [86]. Небольшие изменения по сахарной свекле и подсолнечнику за период 2022-2024 гг. объясняются, скорее всего, тем, что данные за 2024 г. представлены в округленном виде, а не реальной динамикой соответствующих показателей. Необходимо отметить при этом, что по ключевым позициям российского аграрного экспорта ситуация является значительно более благополучной, в частности, на 2022 г. доля семян отечественной селекции по озимой пшенице была равна 92,2%, а по яровой пшенице - 77,4% [257];

- доля техники иностранного производства в сегментах свеклоуборочных комбайнов и оборудования для животноводства превышает 90%; в птицеводстве доля инкубационного яйца исходных форм мясных кур в 2021 г. составляла 98,7%, в индейководстве - 100%. В яичном птицеводстве доля генетических ресурсов иностранного происхождения была равна 75% [257];

- в рыбоводстве доля российских кормов составляет порядка 30% от общего объема потребления [170];

- датская компания Chr. Hansen, заявившая в мае 2024 года о своем уходе из России в течение года, занимала порядка 45% российского рынка заквасок для йогуртов и сыров [163]. При этом, формально в производстве традиционных кисломолочных продуктов Россия обеспечивает свои потребности на 100% [172]. Этот факт наглядно демонстрирует разницу в импортонезависимости по конечному продукту и по этапам его производства.

Дополнительно следует отметить, что ещё одним негативным фактором является ограничение доступа организаций сельского хозяйства к банковскому кредитованию., что существенно тормозит внедрение инноваций, необходимых развития отрасли.

Таблица 3.4 – Средневзвешенные процентные ставки по кредитам в рублях, предоставленным кредитными организациями нефинансовым организациям, % годовых, по состоянию на март 2025 года (Источник: Банк России [22])

Вид деятельности заемщика	Кредиты до 1 года	Кредиты свыше 1 года
А. Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	19,27	11,72
В. Добыча полезных ископаемых	24,13	25,04
С. Обрабатывающие производства	22,09	16,98
Д. Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	23,93	23,74
Е. Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	24,14	24,63
Ф. Строительство	21,90	20,10
Г. Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	24,45	23,70
Н. Транспортировка и хранение	25,00	23,71
И. Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	24,64	19,39
Ж. Деятельность в области информации и связи	22,76	23,38
Л. Деятельность по операциям с недвижимым имуществом	21,32	21,44
М. Деятельность профессиональная, научная и техническая	18,68	16,26
Р. Образование	30,12	25,11
С. Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений	24,11	20,47
Прочее	24,93	21,62
ИТОГО	22,23	18,68

В целом структурные изменения в анализируемой отрасли носят противоречивый характер. С одной стороны, они вписываются в общую логику трансформации экономики в направлении более капиталоемких и технологически насыщенных видов деятельности. С другой стороны, в существующих условиях приоритетности задач продовольственного суверенитета и

устойчивого развития сельских территорий сокращение экономической активности в аграрном секторе формирует долгосрочные структурные риски, требующие последовательной и адресной государственной политики.

Несмотря на то, что отдельные крупные компании российского АПК в принципе обладают достаточными ресурсами для выстраивания собственных полных производственных цепочек (т.е. могли бы выступить внутренними заказчиками локализации отдельных производственно-технологических этапов в рамках своих цепочек поставок), по нашему мнению, такая стратегия не всегда является достаточно эффективной, поскольку она приводит к распылению средств (поскольку локализацией самостоятельно будут заниматься конкурирующие предприятия). Кроме того, созданные внутри крупных компаний производственные подразделения, отвечающие за реализацию новых этапов цепочки создания ценности, могут быть недостаточно эффективными из-за невозможности получения экономии на масштабе производства (или же созданные каждым отдельным агрохолдингом производственные мощности будут избыточными).

Приведенные данные показывают, что 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 продуктов окажется невозможным (либо его экономическая эффективность существенно снизится, что может стать причиной банкротства производителей и приведет к прекращению производства).

То есть, «корень проблемы» - не в обеспечении импортозамещения конечного продукта (продовольствия), а в обеспечении технологического суверенитета в его производстве. Пока что эта задача не решена. Решением могут быть закупки у альтернативных поставщиков и параллельный импорт, однако в текущей экономической ситуации такая модель, давая эффект в краткосрочной перспективе и позволяя быстро купировать наиболее негативные последствия санкций, со стратегической точки зрения оказывается

проигрышной, поскольку она не создает условий для локализации производства и, как следствие, препятствует обеспечению продовольственной безопасности Российской Федерации.

В результате становится очевидным, что анализируемый сектор может стать структурно отстающим сегментом экономики, что противоречит задачам долгосрочного экономического роста.

Таким образом, реализация политики импортозамещения и достижение технологической независимости в секторе сельского, лесного хозяйства, охоты, рыболовства и рыбоводства в Российской Федерации характеризуются высокой сложностью и многоаспектностью. Успех данных процессов определяется не только масштабом государственной поддержки, но и способностью системы управления отдельных организаций обеспечивать согласованность структурных, организационных и технологических изменений, а также формировать условия для долгосрочного развития их внутренних производственных и научно-технологических компетенций.

Для преодоления данной проблемы необходимо принимать меры по максимально быстрому формированию соответствующих компетенций в нашей стране. И на уровне государственного управления такое понимание сформировано достаточно давно. Если бы в России была реализована командно-административная модель экономики, подобная советской, это предложение не вызвало бы сложностей в реализации, т.к. управляемость в такой модели довольно высокая. Но в России реализована смешанная модель хозяйствования, с ярко выраженным рыночным сектором, что делает реализацию мер государственного управления не столь однозначной.

Частные компании, обладая собственным пониманием целей и задач своей деятельности, не всегда соотносят (и, строго говоря, не должны соотносить, т.к. обладают хозяйственной обособленностью) их с целями и задачами государственного уровня. Это приводит к конфликту экономических интересов. В то же время, в тех случаях, когда бизнес-структуры заинтересованы в реализации импортозамещающих проектов, т.к. видят от них реальную экономическую отдачу для себя, они могут приступить к их

практической реализации, но сталкиваются при этом с затруднениями.

В частности, самостоятельная реализация проектов по локализации отдельных этапов производственной цепочки независимыми предприятиями затрудняется высокими рисками и отсутствием гарантированного спроса на импортозамещающую продукцию, а также высокими затратами, масштаб которых может быть слишком велик для отдельных компаний. Привлечение стороннего финансирования при этом затруднено из-за низкого уровня развития рынка венчурных инвестиций в нашей стране, опасений инвесторов относительно перспектив проектов в условиях геополитической нестабильности, а также высокой стоимости заемного капитала. Это означает, что такие проекты по импортозамещению могут быть успешно реализованы только под определенные гарантии финансирования и будущих закупок производимой импортозамещающей продукции (технологий), что предполагает сотрудничество структур, занимающихся такими проектами, с внешними заказчиками, т.е. развитие сетевых кооперационных интеграционных структур, детально описанных в предыдущих материалах диссертации.

С точки зрения теории и методологии управления изменениями процессы импортозамещения и технологической независимости в сектор «сельское хозяйство, лесное хозяйство и рыболовство» носят структурный и долгосрочный характер. Они требуют не только наращивания объёмов производства, но и изменения организационно-технологических моделей функционирования хозяйствующих субъектов. В условиях ограниченного доступа к зарубежным технологиям возрастает значение внутренних источников инноваций, развития научно-исследовательской базы и формирования устойчивых механизмов трансфера знаний в практику производства организаций.

Для сельскохозяйственных, лесохозяйственных и рыбоводческих организаций реализация политики технологической независимости связана с необходимостью проведения организационных изменений, включая перестройку производственных процессов, изменение структуры управления и

формирование новых компетенций персонала. При этом ограниченность финансовых ресурсов, высокая капиталоемкость и сезонный характер производства усложняют процессы адаптации и повышают требования к качеству управленческих решений.

С позиции теории организации достижение технологической независимости в рассматриваемом секторе усиливает роль кооперационных и сетевых форм взаимодействия. Малые и средние хозяйства, доминирующие в ряде сегментов аграрного и рыбохозяйственного комплекса, объективно ограничены в возможностях самостоятельного освоения сложных технологий [334]. В этой связи стратегические альянсы, производственные кооперативы, интеграция с научными и образовательными организациями становятся важнейшими механизмами снижения издержек адаптации и ускорения технологического развития в условиях импортозамещения.

В зависимости от специфики конкретного направления импортозамещения такой стратегический альянс может быть реализован в форме одноуровневого или двухуровневого партнерства:

- 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.

На основании этого, мы полагаем, что, помимо традиционного способа решения задач импортозамещения «сверху», который во многом уже исчерпал свои возможности, по крайней мере в секторе сельского хозяйства, более продуктивным является импортозамещение «снизу».

Таким образом, в условиях геополитической напряженности и геоэкономической нестабильности текущее состояние производственных цепочек в экономике Российской Федерации (в частности, секторе сельского, лесного хозяйства, охоты, рыболовства и рыбоводства) может создавать угрозу устойчивости производства. Реализация проектов по локализации ключевых этапов производственных цепочек возможна только при гарантиях стабильного финансирования и будущих закупок импортозамещающей продукции. Наиболее перспективным направлением реализации проектов по локализации ключевых этапов производственных цепочек является стратегическое межфирменное сотрудничество потенциальных потребителей импортозамещающей продукции друг с другом и с ее потенциальными производителями, поскольку это позволит избежать нерационального использования ограниченных ресурсов компаний и предоставит производителям импортозамещающей продукции необходимое финансирование и гарантии будущих закупок.

Далее перейдем к логике построения межорганизационного взаимодействия в рамках обозначенных форм.

3.2 Процедура формирования межорганизационного альянса с учётом предложенного инструментария

В научной литературе [32; 111; 220; 250; 300] исследуется эволюция формальных и неформальных механизмов управления партнёрствами на разных фазах их развития, при этом во всех работах сотрудничество трактуется как последовательный процесс, включающий отбор и формирование партнёрства, развитие совместной деятельности, оценку результатов и последующую трансформацию или завершение взаимодействия.

В работе [335] авторы утверждают, чтобы выбрать подходящего

партнера в рамках сети, создающей добавленную стоимость, должно быть учтено следующее:

Использование целевых инвестиций. Поставщик должен был осуществить целевые инвестиции для производства отдельных компонентов совместного производства. Это гарантирует, что поставщик не сможет легко переключиться на поставки другим производителям, что позволит сохранить эксклюзивность партнерства.

Стремиться к повышению качества, так между потенциальными партнерами должны существовать взаимодополняющие различия в качестве продукции или технологиях. Это позволяет увеличивать ценность интеграции организаций за счет оптимального сочетания качества и стоимости, тем самым обеспечивая конкурентное преимущество.

Предполагаемый партнер обладает эксклюзивностью на рынке, поставлять продукцию, которая в наибольшей степени будет усиливать ценность совместного производства, что также способствует эффективности межорганизационного взаимодействия.

Рациональное распределение доходов. При межорганизационном взаимодействии необходимо существование возможности компенсации потерь доходов одного участника, что может быть достигнуто путем справедливого распределения общего дохода в ценность для клиента [335].

В работе [353] утверждается, что успешное и устойчивое партнерство требует институционализированной координации и структурированной организационной поддержки, а не только личной инициативы отдельных сотрудников. В данной статье приводится пример компании Siemens, которая выстраивает партнерские отношения с участниками рынка несколькими способами. Компания Siemens придерживается базового партнерского подхода по отношению ко всем пользователям и конечным потребителям своей продукции и систем. Это включает в себя:

- справедливый учет интересов и потенциала всех участников.
- целенаправленное и последовательное стремление к достижению

общих целей.

- долгосрочное расширение общепринятых и используемых взаимовыгодных ситуаций для укрепления позиций всех заинтересованных сторон.
- обеспечение внедрения партнерского подхода на всех уровнях организации, от руководства до сотрудников, реализующих политику организации. Это требует непрерывного и зрелого развития культуры взаимного сотрудничества [353].

В цитируемой статье также приводится перечень преимуществ, полученных компанией Siemens с технологически передовыми компаниями, в частности, это способствует раннему внедрению экономически значимых инноваций на рынок. Кроме этого, взаимодополнение знаний и опыт их использования позволяет разрабатывать решения, лучше отвечающие потребностям клиентов. Одновременно, это позволяет задавать тренды и формировать рынок, а не просто реагировать на него, что, в свою очередь позволяет достигать высокой рентабельности даже на рынках с высоким уровнем издержек [353]. Этот опыт целесообразно преломить для реализации политики импортозамещения.

Далее в статье [353] представлена динамическая теория жизненного цикла совместных предприятий, основанная на синергии, организационном обучении и моральном риске. В зависимости от значений параметров, результат может включать стабильное формирование совместных предприятий, формирование совместных предприятий с последующим их распадом, или конкуренцию. Интуитивное объяснение причин распада совместного предприятия заключается в том, что после его создания происходит организационное обучение, снижающее ценность синергетической экономии затрат и приводящее к тому, что издержки, связанные с моральным риском, перевешивают выгоды. Авторы показывают, что распад совместных предприятий может преобладать над повышением благосостояния при создании стабильных совместных предприятий, особенно

если спрос низкий или очень высокий, а эффекты обучения значительны [353]. Авторами предложена простая двухпериодная модель, где каждый период дополнительно подразделяется на два этапа. Этап 1. Фирмы последовательно решают, создавать ли совместное предприятие или конкурировать за объемы производства. Фирма 1 делает первый ход и может выбрать один из двух вариантов: создание совместного предприятия или конкуренция. Фирма 2 делает второй ход и снова выбирает один из двух вариантов: создание совместного предприятия или конкуренция. Совместное предприятие создается только в том случае, если обе фирмы выбирают создание совместного предприятия, в противном случае возникает конкуренция по принципу Курно; Этап 2. Если и фирма 1, и фирма 2 выбирают создание совместного предприятия, то они одновременно принимают решение о том, какой объем ресурсов и каким образом они будут поставлять при совместном. Такая логика весьма значима при формировании процедур организации сотрудничества в условиях импортозамещения [353].

В работе также отмечается, что межорганизационное партнерство должно приносить взаимную выгоду, но на практике объединение в процессе инноваций часто сопряжено с препятствиями. Так авторы этой статьи определяют пути, которые могут служить практической отправной точкой в межорганизационном взаимодействии. В частности, предлагают сосредоточиться на ранних этапах формирования партнерства, на выявлении соответствия между существующими потребностями организаций и хорошо разработанными решениями стартапов. Авторы предлагают преодолеть неопределенность, признавая, что соответствие не всегда очевидно и часто требует совместного создания. Изучая ранние этапы формирования партнерских отношений, выделяются два уникальных пути, по которым обычно следуют стартапы и корпорации, а также ключевые препятствия — вызовы, которые могут замедлить прогресс. Это различие проявляется в адаптивности стартапа к требованиям корпорации, то есть более крупной организации, что имеет большее значение. В этом случае, важность действий стартапа, таких как создание интереса и совместное создание потребностей для

инициирования и развития партнерских отношений, особенно когда наблюдаемое соответствие неясно чрезвычайно важно. Это объясняется тем, что взаимодействие на ранних этапах носит спонтанный характер. Даже в случаях, когда соответствие существует и может быть обнаружено, организациям все равно необходимо использовать эффективные сигнальные действия, чтобы привлечь внимание других организаций. Это объясняется тем, что партнерские отношения на ранних этапах отличаются от традиционных отношений покупатель-продавец, поскольку многие устоявшиеся фирмы не имеют опыта сотрудничества, а эффективные сигналы могут снизить затраты на поиск потенциальных корпоративных партнеров, сделав нематериальные качества более заметными и упростив их оценку [313]. Этот альтернативный подход согласуется с точкой зрения, согласно которой партнерские отношения развиваются динамично, требуя от обеих сторон адаптации для преодоления непредвиденных трудностей и использования возможностей. Одновременно авторы этой статьи подчеркивают, что они в основном сосредоточились на сигналах, которые организации посылают для инициирования и развития партнерства, авторы признают, что формирование партнерства — это взаимный процесс, в котором участвуют обе стороны [313].

Кроме того, указывается три ключевых «фактора, определяющих путь» в процессе формирования партнерства. В дополнение к этому, статья освещает совокупные сигналы, которые обе стороны могут использовать не только для создания потенциала для партнерства, но и для доведения сотрудничества до плодотворного результата [313]. Судя по описанным действиям в этих работах в общем виде последовательность шагов сводится к следующему:

1. Инициация сотрудничества. На данном этапе у организаций формируется осознание необходимости взаимодействия для достижения целей, недостижимых в одиночку. Происходит поиск потенциальных партнёров, предварительное определение направлений и мотивов сотрудничества.

2. Отбор и оценка партнёров. Осуществляется анализ стратегической, ресурсной, организационной и технологической совместимости партнёров.

Оцениваются возможные выгоды, риски и перспективы совместной деятельности.

3. Формирование договорённостей. Проводятся переговоры, согласуются цели, роли, обязанности и формы участия сторон. Определяются механизмы координации и контроля, осуществляется формализация сотрудничества в виде соглашений или контрактов.

4. Реализация совместной деятельности. Организации приступают к выполнению согласованных действий, осуществляется координация процессов, обмен ресурсами и информацией, управление текущими результатами взаимодействия.

5. Оценка результатов сотрудничества. Проводится анализ эффективности взаимодействия, степени достижения поставленных целей, выявляются проблемы и точки роста, оценивается устойчивость партнёрских отношений.

6. Развитие, трансформация или завершение сотрудничества. На основе полученных результатов принимаются решения о дальнейшем углублении сотрудничества, изменении его форм и условий либо о прекращении партнёрских отношений.

Жизненный цикл партнёрства

Эволюция партнерства



Рисунок 3.2 – Эволюция партнерства

Кроме этого, в научной литературе имеются наработки в части организации партнерства при аутсорсинге, в единой цепочке поставок [9; 142; 143; 144; 203; 295].

В контексте реализации политики 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. [130; 298; 309; 325; 347; 348]. По этой причине для эффективного управления созданием стратегических альянсов предлагается следующий алгоритм. Общая его схема, предлагаемая автором, приведена на рисунке 3.3.

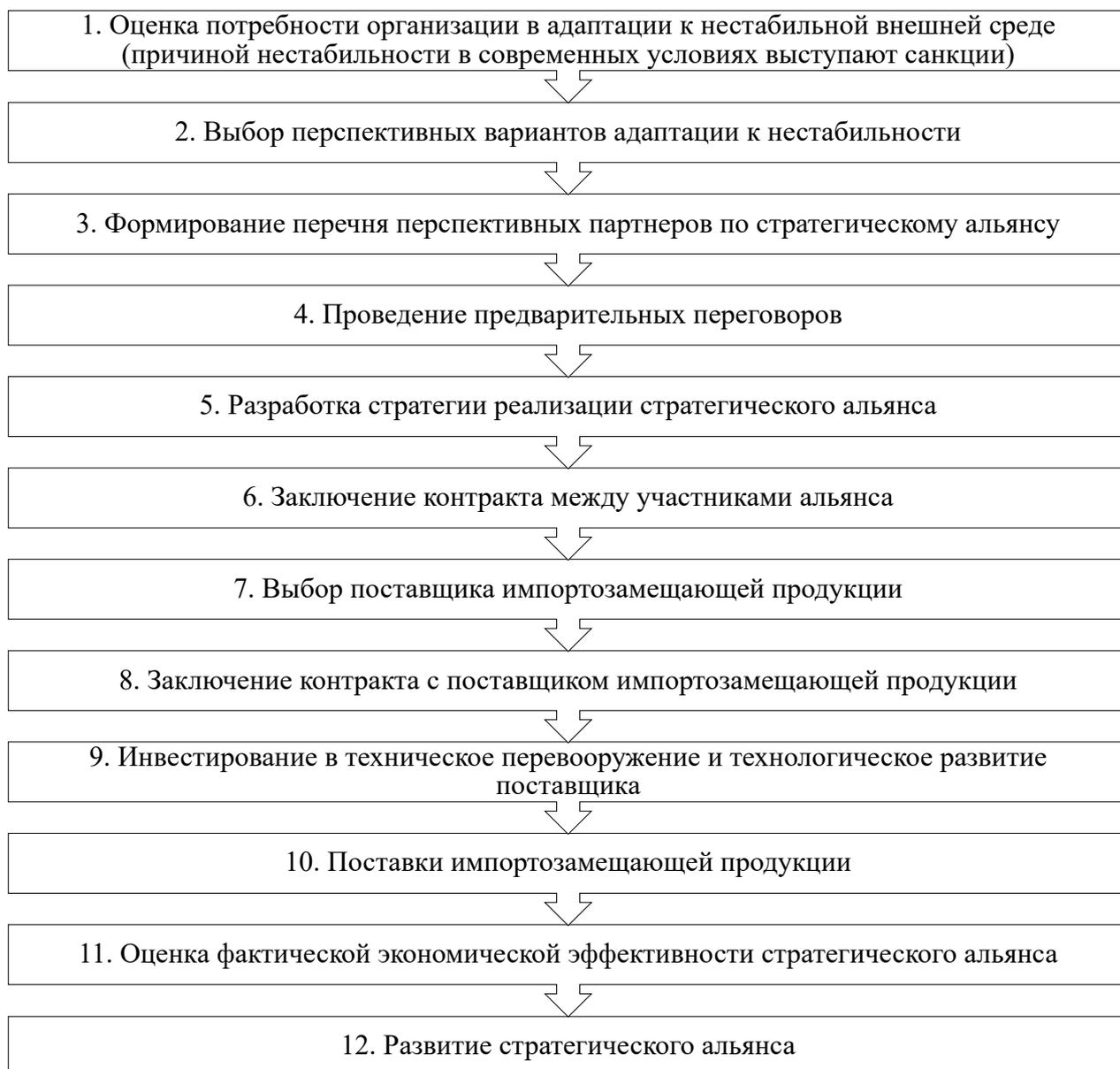


Рисунок 3.3 – Последовательность мероприятий по формированию стратегического альянса для целей импортозамещения (разработано автором)

Рассмотрим предложенную последовательность мероприятий более детально. На первой стадии организация (потенциальный участник интеграционного объединения) определяет, необходимо ли ей адаптировать свою стратегию к условиям нестабильной внешней среды. Потребность в адаптации есть только в том случае, если прогнозируемые изменения внешней среды могут отрицательно отразиться на устойчивости ее производственной деятельности из-за ограничения доступа к необходимым ей ресурсам. Отметим, что эти ограничения могут быть связаны не только с санкционным давлением. Возможны и иные факторы, но в современных условиях именно

нестабильность из-за санкций выходит на первый план. По сути дела, на первом этапе решается задача выбора, касающаяся преимуществ и рисков самостоятельной (автономной) хозяйственной деятельности организации, опирающейся на рыночную модель межфирменного взаимодействия, или вступления в интеграционное объединение с другими организациями.

На втором этапе менеджмент организации определяет, какая стратегия адаптации является наиболее подходящей с учетом специфики реализуемой стратегии и особенностей целевого рынка, а также имеющихся у нее ресурсов и рыночной власти. Отметим, что создание стратегического альянса не обязательно является оптимальной (здесь, как и ранее, возможные вариации и целесообразный выбор критериев оптимизации мы не рассматриваем - этому может быть посвящено самостоятельное исследование) стратегией. Крупная компания, обладающая значительными ресурсами, может реализовать проект по импортозамещению самостоятельно, тогда как для мелкой компании импортозамещение собственными силами (даже в составе альянса) нецелесообразно из-за ограниченных ресурсов, ей проще искать альтернативных поставщиков или прибегать к параллельному импорту [201].

Рассмотрим третий этап. В том случае, если оптимальной стратегией адаптации организации к новым условиям хозяйствования является стратегический альянс, ее менеджменту необходимо выбрать потенциальных партнеров. К числу таких партнеров, как это ни парадоксально, в первую очередь относятся ее крупнейшие конкуренты, поскольку они испытывают аналогичные потребности в ресурсах. То есть, в данном случае интеграция и сетевое взаимодействие в отрасли могут развиваться вопреки конкуренции, что лежит в русле обозначенной нами в первой главе диссертации парадигмы «со-конкуренции».

На стадии предварительных переговоров (четвертый этап) выявляется наличие у потенциальных партнеров заинтересованности в формировании альянса, а также определяются условия, на которых они готовы вступить в альянс. Результатом этой стадии является составление окончательного перечня участников альянса и подготовка предварительной стратегии его реализации.

В том случае, если у потенциальных партнеров отсутствует какая-либо заинтересованность в создании альянса, организации придется реализовывать проект по импортозамещению собственными силами или искать альтернативных поставщиков. На этом шаге государство может создать условия для вхождения потенциальных партнеров в альянс при помощи дополнительных экономических стимулов (например, путем государственного софинансирования такого рода проектов, подключения потенциала ВЭБ.РФ или иного института развития, субсидирования процентной ставки по коммерческим кредитам и т.д.), а также инструментов административного регулирования.

По нашему мнению, разработка стратегии альянса (пятый этап) должна предшествовать заключению контракта между участниками (шестой этап), поскольку это позволит согласовать их позиции и выработать общее видение альянса на долгосрочную перспективу, что упростит подготовку условий контракта. Наличие контракта между участниками имеет большое значение, поскольку он позволяет зафиксировать права и обязанности сторон и служит юридической основой для реализации стратегии, разработанной на предыдущем этапе. Важно отметить, что контракт не должен быть слишком жестким, т.к. это ограничит свободу поведения партнеров, уменьшит гибкость альянса и усложнит его адаптацию к изменениям внешней среды.

На седьмом шаге производится выбор производителя / поставщика импортозамещающего продукта. Поскольку альянс выступает в качестве коллективного заказчика импортозамещающей продукции, его участникам необходимо определить, кто будет заниматься ее выпуском. Возможны два варианта:

- привлечение уже существующего стороннего производителя (в российской экономике есть потенциальные производители импортозамещающей продукции по ряду отраслей, однако их производственные возможности пока недостаточны для удовлетворения всего объема текущего спроса);

- создание производителя собственными силами (при отсутствии сторонних производителей или их слишком низком уровне технологического развития).

Далее, на восьмом этапе, в зависимости от результатов принятого решения, происходит либо выстраивание отношений с уже существующим поставщиком импортозамещающей продукции (в рамках которого участники альянса принимают на себя обязательство по инвестициям в его активы с целью расширения его производственных мощностей, его технического перевооружения и технологического развития) либо организация нового производителя силами партнеров по альянсу. В последующем, на девятом шаге предлагаемого алгоритма участники альянса выполняют свои обязательства по инвестициям в производителя импортозамещающей продукции и контролируют процесс расширения его производственных мощностей, технического перевооружения и технологического развития.

Наконец, на десятом шаге производитель начинает поставки импортозамещающей продукции участникам альянса, которые контролируют ее качество и в соответствии с ним осуществляют дополнительные выплаты поставщику за достижение поставленных целей по импортозамещению. Оценка фактической экономической эффективности альянса (одиннадцатый шаг) предполагает сравнение реального экономического эффекта, полученного его участниками (и, прежде всего, компанией-организатором), с прогнозным значением. В зависимости от этого сравнения принимается решение либо о (1) продолжении деятельности альянса в соответствии с утвержденной стратегией (стадия 5,), либо о (2) реформатировании альянса.

Отметим, что оба эти варианта представляют собой развитие альянса. Разница между ними заключается в том, что продолжение деятельности альянса в соответствии с утвержденной стратегией является плановым вариантом развития, поскольку альянса переходит к достижению других целей, предусмотренных его стратегией (например, переход к реализации проектов импортозамещения на других этапах сквозной производственной цепочки, в которую встроены организации - члены альянса). Напротив,

переформатирование реализуется в том случае, если требуется пересмотр стратегии альянса или модели его функционирования, т.е. развитие в этом случае носит неплановый характер.

Завершающий, двенадцатый шаг, связан с дальнейшим развитием межорганизационного взаимодействия. В частности, переформатирование альянса может происходить путем прекращения его деятельности, приглашения новых участников (в т.ч. и новых производителей импортозамещающей продукции), 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 3.5).

Выбор варианта переформатирования основан на оценке фактической экономической эффективности альянса и учитывает интересы его участников.

Таблица 3.5 – Варианты переформатирования стратегического альянса

Вариант переформатирования	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

Рекомендуемая нами последовательность мероприятий позволяет решить основные проблемы, стоящие перед участниками межфирменного альянса, и упростить их взаимодействие при реализации стратегии импортозамещения.

Для практической проверки разработанного нами научно-методического инструментария было использовано среднее предприятие промышленности, расположенное в Ленинградской области, которое выступило инициатором межорганизационного сотрудничества.

Необходимость этой инициативы определяется тем обстоятельством, что после 2022 года, с момента введения против России многочисленных санкций со стороны недружественных государств, у предприятия возникли сложности с осуществлением производственной деятельности, что потребовало изменений в организации управления, в том числе - в вопросах взаимодействия с контрагентами.

В целях сохранения конфиденциальности название компании не разглашается, в дальнейшем оно будет фигурировать под условным наименованием «Предприятие».

Также для целей сохранения коммерческой тайны и снижения рисков разглашения чувствительных данных о «Предприятии» будут приняты следующие меры:

1. Не будет даваться конкретная информация об экономических показателях деятельности «Предприятия». Они будут представлены в относительном, а не абсолютном виде;

2. Не будет дана информация о продукте, по которому реализуется проект импортозамещения. Далее он будет выступать под условным наименованием «Продукт».

До февраля 2022 г. «Предприятие» закупало необходимый ему «Продукт» от поставщика из Украины. Несмотря на ряд сложностей в отношениях между компаниями после 2014 г., связанных с искусственным введением Украиной ограничений на сотрудничество с Россией, в целом существенных проблем с организацией поставок не возникало, однако после начала специальной военной операции сотрудничество стало невозможным по причине как законодательных запретов со стороны Украины, так и разорванных логистических цепочек. В этой ситуации «Предприятие» в качестве временного решения попыталось использовать альтернативные

каналы поставок, приобретая «Продукт» у иностранных поставщиков из дружественных стран, а также через третьи страны.

На некоторое время это позволило обеспечить «Предприятие» необходимыми ресурсами, не допустив остановки его деятельности, однако колебания курса рубля и ужесточение санкционного давления против России постепенно делает закупки у иностранных поставщиков непривлекательными и чрезвычайно рискованными с экономической точки зрения. В силу собственных ограниченных возможностей «Предприятие» не может самостоятельно организовать импортозамещающее производство собственными силами. При этом в России существует производство «Продукта», однако его выпуск слишком мал для удовлетворения существующего спроса.

В этих условиях «Предприятие» в рамках отраслевой ассоциации выявило наличие у ближайших конкурентов заинтересованности в расширении производства импортозамещающей продукции, использующей аналогичные компоненты. На основе этой информации руководство «Предприятия» поставило вопрос о целесообразности формирования стратегического альянса для коллективных закупок «Продукта» у существующего российского производителя с одновременным инвестированием в расширение его производственных мощностей.

Для обоснования соответствующего решения был проведен опрос руководителя «Предприятия», а также руководства семи конкурентов (также являющихся потребителями «Продукта»). Опрашиваемые должны были указать:

1. Ожидания относительно экономической эффективности бизнеса после вступления в альянс (текущий уровень экономической эффективности каждого предприятия принят за 1);
2. Ожидания относительно экономической безопасности бизнеса после вступления в альянс (текущий уровень экономической безопасности каждой компании принят за 1).

Ответы опрашиваемых приведены в таблице 3.6 Участники опроса

(помимо руководства «Предприятия») – менеджмент соответствующих организаций - закодированы как «Компания 1», «Компания 2» и т.д. (всего к опросу привлекалось семь участников, номера выставлены по убыванию объема продаж).

Напротив, организации, масштаб бизнеса которых сопоставим с оборотом «Предприятия», проявили заинтересованность в участии в альянсе, после чего с ними были начаты переговоры о возможной стратегии его функционирования. В качестве такой стратегии было выбрано совместное инвестирование в производителя «Продукта». После получения соответствующего предложения производитель ответил согласием. Ситуация во многом упрощалась за счет того, что продукция, уже выпускаемая производителем, в целом соответствует по своим характеристикам иностранному аналогу. Главной проблемой производителя была нехватка инвестиций в расширение производственных мощностей и отсутствие гарантий закупки выпускаемой продукции со стороны потенциальных потребителей в условиях доминирования на рынке зарубежных поставщиков в предыдущий период.

Объединение заказчиков в альянс позволило решить эту проблему. 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. Полноценное сотрудничество между производителем и участниками альянса началось в сентябре 2024 г. В декабре 2024 г. руководство предприятий, вошедших в альянс, было опрошено для оценки фактических результатов сотрудничества. Данные опроса представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Оценка руководством потенциальных участников альянса ожидаемого уровня экономической эффективности и экономической безопасности своих предприятий после вхождения в партнерство (составлено автором)

Компания	Ожидаемый уровень экономической эффективности	Ожидаемый уровень экономической безопасности
Предприятие	1,05	1,02
Компания 1	0,98	0,95
Компания 2	1,03	1,04
Компания 3	1,04	1,02
Компания 4	1,03	1,01
Компания 5	1,06	1,04
Компания 6	0,99	0,97
Компания 7	0,95	0,96

Таблица 3.6 показывает, что наиболее заинтересованными в участии в стратегическом альянсе (помимо самого «Предприятия», которое выступило инициатором проекта) выступили компании со средним объемом производства. «Компания 1» (лидер по объему продаж среди опрошенных) отнеслась к возможности формирования альянса настороженно. С учетом масштаба ее бизнеса она может реализовать проект по импортозамещению самостоятельно (впоследствии она выбрала именно эту стратегию). Напротив, сравнительно небольшие организации («Компания 6» и «Компания 7»), отрицательно оценили влияние потенциального участия в альянсе на уровень своей экономической эффективности и экономической безопасности, т.к. их размер мог стать причиной того, что они были бы вынуждены следовать политике более крупных участников альянса, тем самым фактически утратив свою независимость.

Далее было выполнено сравнение фактической и прогнозной оценки экономической эффективности и экономической безопасности предприятий-участников стратегического партнерства (табл. 3.7).

Таблица 3.7 – Сравнение фактической и прогнозной оценки экономической эффективности и экономической безопасности предприятий-участников стратегического партнерства (составлено автором)

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

Как показывает таблица 3.7, в большинстве случаев оценка фактической экономической эффективности и экономической безопасности компаний, достигнутой благодаря их участию в альянсе, оказалась не хуже прогнозных значений. Единственным значимым исключением является «Компания 5», однако, по признанию ее руководителя, он все равно удовлетворен результатами сотрудничества, а свою прогнозную оценку объясняет завышенными ожиданиями. Интересно отметить, что для все опрошенные компании указали на более высокий уровень экономической безопасности по сравнению с прогнозными значениями (тогда как по экономической эффективности фактическое значение для двух компаний оказалось ниже ожидаемого). Это позволяет сделать вывод, что в текущих условиях формирование стратегического альянса выступает преимущественно в качестве инструмента обеспечения экономической безопасности бизнеса, а не увеличения его экономической эффективности.

Таким образом, принятое решение о формировании альянса, основанное на научно-методическом аппарате, предложенном в диссертационной работе, было обоснованным, а реализация алгоритма мероприятий по формированию стратегического альянса позволило повысить экономическую эффективность и экономическую безопасность компаний, участвующих в данном гибридном межорганизационном партнерстве. Это служит подтверждением потенциала

межорганизационных партнерств как инструмента импортозамещения, а также соответствия разработанного нами научно-методического аппарата задачам поддержки формирования долгосрочных стратегических партнерств.

По результатам исследований, представленным в данном параграфе диссертации, можно сделать следующие выводы:

- проведенная проверка показала, что участие в стратегических альянсах может быть непривлекательным для крупных компаний (которые обладают достаточными ресурсами для самостоятельной реализации проектов по импортозамещению) и фирм со сравнительно малым масштабом деятельности (которые опасаются утратить свою независимость при партнерстве с более крупными предприятиями);
- для защиты инвестиций участников альянса может использоваться их вхождение в капитал независимого предприятия, которое будет заниматься выпуском импортозамещающей продукции;
- в современных условиях для российских предприятия формирование стратегических альянсов служит в первую очередь инструментом повышения экономической безопасности, а не экономической эффективности;
- реализация такой организационной формы сотрудничества компаний, как стратегический альянс, в современных условиях способствует не только повышению эффективности менеджмента этих компаний, но также позволяет решать социально-значимые задачи импортозамещения в Российской Федерации.

В итоге, предложенная нами логика формирования управления отношениями в стратегическом гибридном альянсе представляет собой технологию менеджмента, ориентированную на повышение эффективности организаций в условиях реализации политики импортозамещения. Далее перейдем к тактическому инструментарию по снижению рисков в стратегическом межорганизационном сотрудничестве.

3.3 Рекомендации по управлению межорганизационным сотрудничеством для решения задач импортозамещения [71]

Как отмечалось ранее, стратегическое межорганизационное гибридное партнерство может способствовать повышению экономической эффективности и устойчивости функционирования его участников, организация его формирования и функционирования может быть связана с рядом сложностей, обусловленных как спецификой таких партнерств, так и особенностями ведения бизнеса в России, а также текущей геополитической ситуацией, которая непрерывно трансформируется. При этом кроме организационных мер, как отмечалось ранее, особое значение имеет доверие между участниками альянса. По этой причине, для менеджмента организаций, потенциально заинтересованных в использовании описанного в диссертации инструментария в своей деятельности, важно понимать истоки недоверия и иметь рекомендации по его преодолению, чтобы учитывать их при принятии решения и разрабатывать инструменты для минимизации связанных с ними рисков.

Например, компания Lego завоевала прочное доверие клиентов и сообщества, внедрив принципы устойчивого развития в свою цепочку поставок и инновации в продуктах, тем самым способствуя активному партнерству с экологическими неправительственными организациями (НПО) и укрепляя легитимность своего бренда. В противоположность этому, скандал с выбросами Volkswagen и катастрофа на платформе Deepwater Horizon компании BP иллюстрируют, как недоверие заинтересованных сторон может перерасти в широкомасштабную социальную и политическую негативную реакцию, приводящую к судебным искам, санкциям со стороны регулирующих органов, потребительским бойкотам и длительному репутационному и финансовому ущербу [349]. Недоверие является отдельным конструкцией, отличной от доверия и подозрительности; оно характеризуется уникальными когнитивными, эмоциональными и поведенческими механизмами, а не просто отсутствием доверия [305; 343]. Недоверие и доверие могут сосуществовать в одних и тех же отношениях и демонстрировать динамику подрыва, взаимного

усиления либо компенсации; их взаимодействие влияет на поведение организаций и эффективность взаимодействия [305; 320]. Высокие ожидания недоверия между сторонами снижают эффективность совместной деятельности, при этом наилучшие результаты достигаются при низком уровне недоверия как внутри, так и между группами. Причины возникновения недоверия являются сложными и многослойными, включают не только индивидуальные, но и организационные и системные факторы, такие как различия в идентичности, ролях и правилах, а также прошлый опыт нарушения доверия [349].

По нашему мнению, значимые проблемы развитие межорганизационного взаимодействия связаны с организационной культурой, которая у разных участников партнерства может существенно различаться. Также различными могут быть ценностные установки и иные личностные характеристики менеджеров вступающих в партнерские отношения организаций. Это усложняет процессы интеграции и ведения продуктивной совместной деятельности. То есть, эффективность партнерств во многом связано с неформальными правилами, которые складываются непосредственно в организациях-участниках партнерства, а также в их макросреде [40; 108; 251].

Чем сложнее и динамичнее организационная система, тем сложнее формализовать правила, по которым она управляется. Попытка повысить уровень соответствия субъекта управления объекту управления (что является прямым следствием стремления к эффективности управления в рамках кибернетического принципа необходимого разнообразия У.Р. Эшби [293]), в условиях усложнения последнего, неизбежно приводит к бюрократизации управления, снижающей его эффективность. Вырваться из этого замкнутого круга, достигая разумного соответствия между усложнением самого управления и ограниченной его бюрократизацией, можно опираясь на культурный контекст организации.

Культура (организационная культура) в данном случае выступает в качестве совокупности неформализованных правил, принимаемых участниками управленческих взаимодействий, которые позволяют обеспечить

рост (или, по крайней мере, сохранение) эффективности управления без излишнего усложнения его аппарата, что особенно важно в условиях турбулентной внешней среды [26; 37; 63; 109; 212]. Итак, мы подходим к пониманию того, что для достижения эффективности управления в организационных системах важен культурный аспект. А что же такое культура? Очевидно, что необходимо дать ей некоторую дефиницию.

Как показывает анализ литературы, термин «культура» является по сути своей термином общего назначения, употребляется повсеместно, потому дать исчерпывающее определение ему крайне сложно или даже вовсе невозможно.

Трактовка «культуры» во многом зависит от контекста. Можно согласиться с достаточно общей точкой зрения, что «культура – это, прежде всего, деятельность по созданию материальных и духовных ценностей, в ходе, которой реализуется духовный потенциал, как личности, так и общества, как субъектов культуры» [52].

Из этого определения (отметим - не единственного, в литературе имеется значительное число и иных, аналогично общих, определений) следует, что сфера культуры рассматривается как область своеобразного «духовного производства», в которой деятельность людей приносит конкретный социальный результат в соответствии с социальным запросом, определяемым потребностями. Своеобразный «спрос» на культуру у человека возникает в момент формирования у него потребности в саморазвитии (по А. Маслоу), в этом смысле культура тесно связана с креативностью и инновациями, играющими в современной хозяйственной практике значимую роль, выполняющими функцию основного драйвера развития бизнеса [288]. При этом, эти же драйверы значимы и при решении проблем в области развертывания импортозамещающих производств, в контексте которых мы рассматриваем развитие межорганизационного взаимодействия.

Так в работе [319] исследователи утверждают, что организационная культура важна для обучения и повышения эффективности фирмы. Организационная культура может служить стратегическим ресурсом, влияя на механизмы сотрудничества. Это объясняется тем, что организационная

культура играет важную роль формирования социальных норм, что принципиально важно для эффективного управления в организациях. Она накладывает свой отпечаток на стремления человека, порой направляя их в сторону целей, конкретному индивиду не столь уж и желанных, но социально приемлемых. Кстати, тот же самый механизм «культурного принуждения» может играть и деструктивную роль, формируя вредные для самого человека стремления. В итоге люди склонны, например, выбирать нездоровую пищу, пренебрегать своим здоровьем ради моды и т.п. А в случае организационного поведения - выбирать деструктивные его модели, связанные, например, с предоставлением руководству недостоверной информации, стремлением к низкой трудовой активности и пр. В этой связи, в менеджменте следует уделять особое внимание формированию продуктивных внутриорганизационных культурных норм.

Исходя из изложенного, можно сделать вывод, что организационная культура влияет на мотивацию работников. Изучение человеческой мотивации сегодня часто соотносят с европейской школой психоанализа, которой около ста лет. Но этот вопрос рассматривался и ранее. Например, еще в III веке античный мыслитель Эпикур, разбирая различные виды человеческих потребностей, пришел к схожим выводам. В своем познании он решил отойти от разделения социальных и биологических аспектов и предложил категории оценки естественности и необходимости потребностей. Он различал «страсти», которые управляют людьми, и «желания», которыми люди управляют сами [30].

Следует отметить, что рассмотренные Эпикуром особенности человеческого поведения отчасти определяются личностными свойствами конкретных людей, а отчасти задаются социальным окружением. В этой связи, для эффективного управления необходимо не только формировать продуктивную культуру в организации, но и учитывать личностные особенности членов коллектива, их биологические и психологические предрасположенности и склонность к их изменению. Сложность здесь составляет то обстоятельство, что культурные нормы с течением времени

меняются. Распространена точка зрения, что разные поколения людей имеют несколько отличающиеся ценности, которые выступают стимулом для того или иного типа поведения [167]. Следовательно, этот факт тоже надо учитывать.

С позиций управления, конфликт организационных культур является препятствием для интеграции отдельных, самостоятельных организаций. Особенно ярко это проявляется при трансграничной экспансии бизнеса, т.к. проникая в иные юрисдикции (страны и группы стран), транснациональный бизнес сталкивается не только с иными формальными институтами, но и с различием в культурных нормах (неформальных институтах):

1. Примером различных формальных правил могут служить обусловленные национальными целями различия в правилах регулирования прямых иностранных инвестиций (ПИИ). Например, ЮНКТАД в Докладе о мировых инвестициях (2022) отмечает: «Развитые страны в основном ввели или усилили свои режимы проверки инвестиций на основе критериев национальной безопасности или расширили временные режимы, принятые во время пандемии, для защиты стратегических компаний от иностранных поглощений... Наоборот, развивающиеся страны продолжали в первую очередь принимать меры по либерализации, поощрению или упрощению процедур инвестиций, подтверждая важную роль, которую ПИИ играют в их стратегиях экономического подъема» [73].

2. Примером, весьма наглядным, когда бизнес сталкивается с культурными барьерами при выходе на рынки новых для себя стран, являются сложности иностранного (точнее - инокультурного) нейминга. Приведем несколько брендов, попытки продвижения которых в России изначально выглядели сомнительно, и в конце концов закончились провально: детское питание от Danone с названием Bledina и рекламным слоганом: «Bledina - всё, что нужно вашему ребёнку»; бутилированная вода от F&K Waterhouse с названием Blue Water. И подобные примеры довольно многочисленны.

Сознательная и осознаваемая потребность человека является весьма важным аспектом успешности его деятельности в организационных системах.

Социально-культурная среда, где находится индивид почти все свое время, и его степень принятия культурных норм имеют ключевую роль в формировании границ его поведения. Представления людей о своих потребностях отражают объективные явления через призму разделяемых ими культурных программ, включающих правила интерпретации симптомов неудовлетворённых потребностей. Речь идёт не об одной культуре, а о комплексе культурных программ. Наряду с общенациональной культурой действуют субкультуры различных групп: семей, компаний друзей, рабочих коллективов и т.д. Эти программы могут пересекаться самыми разнообразными способами.

Неизбежно будут возникать значительные искажения действительности, поскольку объективные потребности деформируются сквозь призму культурной программы. Осознанные потребности нередко оказываются весьма далеки от реальности, а иногда и вовсе противоположны ей. Стоит отметить и то, что демонстрация своего статуса индивидом отображает его принадлежность к конкретной субкультуре. Чтобы заявить о своей статусности и принадлежности к группе, человеку крайне важно демонстрировать и реализовать именно статусные потребности.

С учетом отмеченных выше обстоятельств, а также исходя из практики менеджмента, присущей современному этапу развития российской экономики, при организации межфирменных стратегических партнерств, по мнению автора, необходимо принимать во внимание следующие ключевые факторы:

1. Низкий уровень доверия потенциальных участников интеграционных объединений друг к другу. Эта проблема связана с тем, что горизонтальные альянсы формируются прямыми конкурентами, а вертикальные - поставщиками и потребителями, интересы которых противоположны. Кроме того, стратегические альянсы нередко используются как первый этап подготовки к сделке слияния-поглощения, из-за чего один из участников партнерства может предполагать, что инициатор альянса на самом деле заинтересован в захвате его бизнеса [107]. Отметим, что для России уровень доверия потенциальных участников еще ниже из-за сравнительно короткой истории рыночных отношений в нашей стране и совсем недавно

закончившейся стадии первоначального накопления капитала.

Для минимизации данных рисков компаниям, планирующим сформировать стратегический альянс, необходимо предусматривать прозрачные инструменты управления отношениями и разрешения конфликтов. Также необходима согласованная стратегия формирования, функционирования и развития альянса. Кроме того, расширение межфирменного сотрудничества может происходить поэтапно, чтобы дать возможность партнерам адаптироваться друг к другу и сформировать взаимное доверие. Такой поэтапный подход позволит своевременно выявить наличие возможных расхождений между позициями участников и, либо принять меры по их устранению и согласованию позиций, либо прекратить формирование стратегического альянса;

2. Нежелательность привлечения иностранных партнеров. Хотя иностранные компании обладают важными компетенциями, представляющими интерес для российской экономики, как показал опыт стратегических альянсов с их участием, они крайне неохотно передают эти компетенции отечественным предприятиям (из-за нежелания утраты своих конкурентных преимуществ, а также в силу ограничений на сотрудничество с российскими компаниями; эти ограничения существовали всегда, но до 2014 г., когда были введены «крымские» санкции, они были неявными). Кроме того, такие партнеры могут легко отказаться от сотрудничества с Россией даже при отсутствии формальных санкционных ограничений, просто по решению своего менеджмента или акционеров.

К сожалению, это условие относится и к компаниям из формально дружественных государств, которые, не присоединяясь официально к санкционному давлению коллективного Запада против России, на практике зачастую достаточно строго соблюдают соответствующие ограничения [129]. Можно предположить, что 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 (например, обязательные инвестиции в создание производственных мощностей в Российской Федерации) или же позволят минимизировать риски российских участников при выходе иностранных партнеров из альянса (например, передача российским компаниям интеллектуальной собственности в форме технологий, ноу-хау и т.д., необходимых для ведения производственной деятельности). Этот подход может быть назван интеграцией в альянс;

3. Несоответствие потенциальных партнеров друг другу по каким-либо критериям (стратегии развития, организационная культура - о ней шла речь выше, масштаб бизнеса, разное видение модели функционирования альянса и т.д.). Эти несоответствия усложняют взаимное согласование решений и могут привести к развалу межфирменного партнерства. Сторонам следует обращать особое внимание на отбор потенциальных партнеров, причем большее значение имеют неформальные критерии (организационная культура, стиль принятия решений и т.д.), поскольку, как показывают попытки формирования стратегических альянсов между российскими предприятиями, именно эти факторы приводили к прекращению сотрудничества между партнерами [107];

4. Недостаточный опыт участия российских предприятий в стратегических альянсах. Для российского бизнеса основной моделью выстраивания вертикальных производственных цепочек и увеличения своей рыночной власти являются сделки слияния-поглощения, тогда как стратегические партнерства в целом нетипичны, и по этой причине даже при наличии заинтересованности в сотрудничестве для потенциальных участников стратегического альянса не всегда понятна модель его формирования и функционирования (это проблема тесно связана с отмеченным выше фактором дефицита взаимного доверия между российскими предпринимателями).

Для решения такого рода проблем необходима консалтинговая и юридическая поддержка формирования стратегических альянсов, что требует систематизации мирового опыта межфирменного сотрудничества и разработки соответствующей информационной и научно-методической базы. Решением

этой задачи могут заняться уже существующие некоммерческие бизнес-ассоциации, у которых накоплен сравнительно большой опыт взаимного согласования интересов различных компаний для повышения эффективности соответствующих отраслей [84; 85; 172]. Иными словами, необходимо формировать экосистему поддержки развития стратегических партнерств между российскими предприятиями;

5. Желательность участия государства в проектах межфирменных стратегических партнерств в отраслях, имеющих большое значение для национальной экономической безопасности и реализации целей экономического развития с целью предоставления гарантий и поддержки (стратегические значимые отрасли). В настоящее время участие государства в гибридных моделях сотрудничества с частным бизнесом сводится к государственно-частному партнерству, которое предполагает двусторонние отношения между государственным заказчиком и частной компанией. По нашему мнению, содействие применению межфирменных стратегических альянсов (при такой модели государство будет взаимодействовать не с одной компанией, а с группой независимых фирм, объединивших свои ресурсы и компетенции для достижения совместных целей) расширит арсенал гибридных моделей, которые государство может использовать для целей экономического развития, в частности - для решения проблем достижения технологического суверенитета и обеспечения импортозамещения;

6. Необходимость выбора модели стратегического альянса в контексте риск-ориентированного подхода. В частности, долгосрочное сотрудничество не означает, что альянс будет носить постоянный характер. Стороны могут сформировать его для реализации какого-либо совместного проекта, а после его успешного завершения расторгнуть альянс. Кроме того, альянс не обязательно может заключаться для ведения производственной деятельности. Он может быть направлен на решение маркетинговых задач, лоббирование экономических интересов деловых партнеров - участников альянса и т.д. Сторонам необходимо ясно понимать, какой набор рисков необходимо преодолеть и учесть это при выборе модели альянса.

Риск-ориентированный подход в управлении связан с функцией контроля, направленной на предотвращение потерь [345]. В отличие от них, другие организационные процессы сосредоточены на управлении эффективностью и создании ценности. В условиях реализации политики импортозамещения необходима расширенная система «риск-эффективность», в которой неопределенность комбинация различных методов/политик управления рисками и управления эффективностью за счет правильной концептуализации рисков и целостного подхода к разработке и использованию целей в организации, к балансированию различных интересов. В этой системе интерпретация «эффективного управления рисками» сопряжена с «эффективным управлением результативностью»:

- повышение производительности (проявляющееся в показателях/индикаторах или интерпретируемое как повышение производительности по результатам оценки).
- достижение экономических целей/задач/требований
- достижение экономических и социально-экономических целей/задач/требований
- достижение экономических целей/задач/требований в области устойчивого развития
- соответствие режиму управления по целям (МВО).
- в соответствии с принципами всеобщего управления качеством [345].

Данная концепция рассматривает управление рисками и эффективностью как единый организационный процесс. Взаимосвязь между управлением рисками и управлением эффективностью проявляется в направлении управления эффективностью за счет максимизации позитивных последствий, в то время как управление рисками направлено на минимизацию негативных последствий [345].

Разработки этих авторов охватывают ключевые аспекты как управления эффективностью, так и управления рисками. Это включает определение риска

как «потенциала реализации нежелательных негативных последствий события» и эффективности как «результата работы системы в контексте ее основных функций». Предложенные принципы создают баланс между защитой и созданием ценности, содействие коллективной осознанности и учет интересов широкого круга заинтересованных сторон. В развитие описанных постулатов и адаптации предложенных концептов к условиям стратегического межорганизационного взаимодействия в условиях реализации политики импортозамещения нами предлагается идентификационный перечень факторов рисков и рекомендации по минимизации, таблица 3.8.

Таблица 3.8 – 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

Таким образом, 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.

ВЫВОДЫ РАЗДЕЛА 3

В работе проведён анализ состояния аграрно-ресурсного сектора в условиях санкционного давления. Выявленные особенности, а также и авторский материал позволили сформировать типологию возможных форм стратегических альянсов, включая одноуровневое и двухуровневое партнерство.

Далее установлено, что недоверие участников стратегического альянса часто обусловлено недостатками в формировании общей организационной культуры. Это выступает значимым фактором, снижающим эффективность управления и мешающим достижению целей импортозамещения. На основе применения критерия доверия выделены возможные сценарии отношений в альянсе и предложены рекомендации по их оптимизации. В частности, для минимизации соответствующих рисков рекомендуется внедрять прозрачные механизмы управления партнерскими отношениями и разрешения конфликтов. Сотрудничество с иностранными партнёрами возможно при условии, что они принимают на себя обязывающие гарантии, обеспечивающие стабильность взаимодействия даже в условиях возможных изменений геополитической обстановки.

В рамках реализации гибридного подхода разработаны содержание и последовательность организационных мероприятий, адаптированных к условиям политики импортозамещения. Представленная последовательность мероприятий формирования основана на авторских методических наработках и отличается высокой степенью детализации, а также привязкой управленческих действий к конкретным задачам технологического развития и обеспечения экономической устойчивости.

Применяемость разработанного методического инструментария подтверждена эмпирически—на примере действий конкретного предприятия при развитии межорганизационного взаимодействия в стратегическом альянсе в деревообрабатывающем секторе.

Для снижения институциональных и управленческих рисков, возникающих при формировании стратегических альянсов, необходима

консалтинговая и юридическая поддержка, а также разработка соответствующей информационной и научно-методической базы. Важно также участие государства в проектах межфирменного партнёрства, особенно в стратегически значимых отраслях, где требуются гарантии устойчивости, институциональная поддержка и защита национальных интересов. Выбор модели стратегического альянса должен учитывать отраслевую специфику, уровень доверия между участниками и цели экономического развития.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате диссертационного исследования установлено, что гибридный подход в менеджменте представляет собой мультипарадигмальную природу, которая объединяет различные управленческие логики, формы организации и инструменты для решения сложных задач в условиях неопределённости. Данный подход отражает переход современной теории менеджмента от единой модели к эклектическому, контекстно-чувствительному подходу, в котором эффективность организации определяется её способностью гибко интегрировать бюрократию, рынок и сеть в единой системе управления.

В результате анализа разных форм применения гибридного подхода предложено понимать гибридное межорганизационное сотрудничество как долгосрочное сотрудничество независимых организаций, направленное на совместное создание ценности и справедливое распределение выгод, которое оптимально использовать для решения актуальных текущих задач экономического развития Российской Федерации.

В диссертации установлено, что классификации гибридных организаций многообразны, что затрудняет их целостное использование в управлении. Для повышения результативности управления предлагается использовать классификационную карту моделей гибридных форм межфирменного сотрудничества, сочетающую возможность гибко и многомерно реализовать управление в условиях неопределённости среды.

В результате анализа российского опыта реализации гибридного подхода установлено, что он достаточно распространен в управлении межорганизационным взаимодействием, но еще недостаточно оформлены методические инструменты его реализации, что препятствует его эффективному применению в условиях санкционного давления на экономику страны, что в целом создает условия для активизации развития гибридных форм стратегических альянсов.

Санкции недружественного Запада стимулировали разработку и

реализацию политики импортозамещения. При этом ключевыми стали задачи технологической независимости в стране, решение которых возможно с расширением межорганизационного взаимодействия организаций. Для реализации этого предлагается расширенный методический инструментарий, в основе которого лежит методика оценки экономической целесообразности участия организации в стратегическом альянсе для достижения целей импортозамещения, в которой учитывается фактор замещения инвестиций участника альянса, прироста стоимости импортозамещающей продукции и экономической безопасности организации-участника альянса. Предложенный математический инструментарий и логика расчета могут быть использованы при обосновании участия организации в стратегическом межфирменном гибридном альянсе для решения задач импортозамещения.

Для управления отношениями участников стратегического гибридного альянса в условиях реализации политики импортозамещения с применением гибридного подхода целесообразно использовать модель распределения прибыли на основе роялти, причем в двухставочном формате. Описаны формы возможного сотрудничества: коллективные инвестиции и закупки или коллективные инвестиции и индивидуальные закупки. Для каждой формы предложен расчетный инструмент выплат и набор возможных управленческих воздействий. Это позволит обоснованно принимать решения по управлению взаимодействием участников стратегического гибридного альянса в условиях импортозамещения.

В работе на примере аграрно-ресурсного сектора рассмотрены условия формирования стратегических гибридных альянсов. В условиях геополитической напряженности и геоэкономической нестабильности текущее состояние производственных цепочек в экономике Российской Федерации (в частности - в АПК) может создавать угрозу устойчивости производства. Реализация проектов по локализации ключевых этапов производственных цепочек возможна только при гарантиях стабильного финансирования и будущих закупок импортозамещающей продукции. Наиболее перспективным

направлением реализации проектов по локализации ключевых этапов производственных цепочек является стратегическое межфирменное сотрудничество потенциальных потребителей импортозамещающей продукции друг с другом и с ее потенциальными производителями, поскольку это позволит избежать нерационального использования ограниченных ресурсов компаний и предоставит производителям импортозамещающей продукции необходимое устойчивое финансирование и обязательства по закупкам.

В рамках гибридного подхода обоснованы и систематизированы одноуровневая и двухуровневая формы стратегического партнерства в зависимости от степени локализации и технологического развития отечественных производителей, предложена авторская последовательность мероприятий формирования стратегического альянса с учетом задач минимизации рисков и обеспечения устойчивости производственных цепочек. Предложенные мероприятия детализируют управленческие действия участников альянса на каждом этапе, интегрируя разработанный методический инструментарий (оценку целесообразности и модель распределения прибыли) и учитывая специфику целей импортозамещения и технологического развития.

В работе идентифицированы факторы, снижающие эффективность управления и достижение целей импортозамещения с применением гибридного подхода. Среди которых выделяется, прежде всего уровень доверия, который может привести к разным сценариям отношений в альянсе. Для минимизации негативных факторов предложены практические рекомендации. В частности, для снижения риска подобного рода целесообразно предусматривать прозрачные инструменты управления отношениями и разрешения конфликтов; 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. Кроме этого, необходима консалтинговая и

юридическая поддержка формирования стратегических альянсов и разработки соответствующей информационной и научно-методической базы. Дополнительно желательно участие государства в проектах межфирменных стратегических партнерств в отраслях, имеющих большое значение для национальной экономической безопасности и реализации целей экономического развития с целью предоставления гарантий и поддержки, а необходим выбор правильной модели стратегического альянса.

Таким образом предложенный комплекс методических инструментов и прикладных рекомендаций для менеджмента организаций по совершенствованию процедур создания и управления развитием стратегических альянсов позволит обеспечить достижение целей импортозамещения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Указ Президента РФ от 30.03.2022 N 166 (ред. от 07.04.2025) "О мерах по обеспечению технологической независимости и безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации" // КонсультантПлюс. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_413177/ (дата обращения: 09.10.2025).
2. Федеральный закон от 05.04.2013 N 44-ФЗ "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд" // КонсультантПлюс. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/ (дата обращения: 18.10.2025).
3. Постановление Правительства РФ от 09.04.2010 N 218 (ред. от 28.09.2023) "О мерах государственной поддержки развития кооперации российских образовательных организаций высшего образования, государственных научных учреждений и организаций реального сектора экономики в целях реализации комплексных проектов по созданию высокотехнологичных производств" // КонсультантПлюс. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_99318/ (дата обращения: 27.10.2025).
4. Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 N 328 (ред. от 29.12.2025) "Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2026) // КонсультантПлюс. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162176/ (дата обращения: 09.10.2025).
5. Постановление Правительства РФ от 23.12.2024 N 1875 (ред. от 28.01.2026) "О мерах по предоставлению национального режима при

осуществлении закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, закупок товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц" // КонсультантПлюс. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_494318/ (дата обращения: 18.10.2025).

6. Приказ Минэкономразвития России от 01.11.2023 N 764 "Об утверждении методических рекомендаций по подготовке отчетности об устойчивом развитии" // КонсультантПлюс. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_461485/ (дата обращения: 18.10.2025).

7. Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 29.12.2011 № 1782 «О внесении изменений в некоторые постановления Правительства Санкт-Петербурга» // Кодекс. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/537910260> (дата обращения: 27.05.2025).

8. Постановления Правительства Санкт-Петербурга от 22.04.2010 г. № 419 «О Концепции создания кластера фармацевтической и медицинской промышленности в Санкт-Петербурге» // ЗАКІ.RU законы и право. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.zaki.ru/pagesnew.php?id=16847> (дата обращения: 27.05.2025).

9. Абу Асси, Ф. Политика импортозамещения в России и ее роль в стимулировании экономического роста в условиях внешних санкций / Ф. Абу Асси, В. А. Плотников // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2024. – № 3(61). – С. 25-29. – EDN GRCVAI.

10. Авдеева, И. Л. Управление рисками в интегрированных образованиях в условиях изменяющейся внешней среды / И. Л. Авдеева, Т. А. Головина, А. В. Щеголев // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 1(126). – С. 900-905. – DOI 10.34925/EIP.2021.126.01.176. – EDN PRZIKW.

11. АВФАРМ: Зависимость российского АПК от импортных вакцин превышает 50% // DairyNews.ru. – [Электронный ресурс]. – Режим

доступа: <https://dairynews.ru/news/avfarm-zavisimost-rossiyskogo-apk-ot-importnykh-va.html> (дата обращения: 20.11.2025).

12. Акименко, В. А. Особенности системы управления в современных стратегических альянсах / В. А. Акименко, Е. А. Прохорова // Калужский экономический вестник. – 2024. – № 3. – С. 34-37. – EDN HGVING.

13. Анализ стратегии импортозамещения в рамках развития российского автопрома / Ф. А. Колдин, А. В. Силаков, А. В. Генералова, Б. А. Тхориков // Компетентность. – 2024. – № 7. – С. 55-61. – DOI 10.24412/1993-8780-2024-7-55-61. – EDN JWKEDI.

14. Анисимова, Я. А. Экономическая безопасность, санкции и переориентация российских внешнеторговых потоков / Я. А. Анисимова, В. А. Плотников // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2023. – Т. 13, № 2. – С. 10-23. – DOI 10.21869/2223-1552-2023-13-2-10-23. – EDN YWKZOQ.

15. Асанкин, Р. АвтоВАЗ начнет с чистого автолиста / Р. Асанкин, Е. Попов // Коммерсант. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/1879303> (дата обращения: 02.02.2025).

16. Афанасьев, М. В. Идентификация и классификация ключевых инструментов стратегического управления для развивающихся организаций / М. В. Афанасьев, А. Я. Мсоев // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 12. – С. 161-164. – EDN EABMZI.

17. Афанасьев, М. В. Стратегии импортозамещения и локализации производства предприятий как инструмент повышения конкурентоспособности в условиях санкционных ограничений / М. В. Афанасьев, А. Я. Мсоев // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 2, № 12(153). – С. 12-20. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.12.02.002. – EDN ACTZSJ.

18. Бабкин, Д. Россию оставили за бортом / Д. Бабкин // Коммерсант. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/6850581>. (дата обращения: 02.02.2025).

19. Балашова, Е. С. К вопросу о стратегии импортозамещения. Трансформация российской промышленности / Е. С. Балашова, Е. А. Малышев, И. И. Мачин // Организатор производства. – 2022. – Т. 30, № 4. – С. 18-28. – DOI 10.36622/VSTU.2022.30.4.002. – EDN CUVZEJ.

20. Банк ВТБ укрепил позиции в Китае клиентская база филиала в Шанхае выросла в 30 раз // Российско-китайский деловой совет– [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rcbc.ru/ru/news/bank-vtb-ukrepil-poziczii-v-kitaeklientskaya-baza-filiala-v-shanhae-vyroslo-v-30-raz/> (дата обращения: 02.10.2025).

21. Банк ВТБ Шанхай попал под европейские санкции // Chinalogist.ru. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://chinalogist.ru/finance/bank-vtb-sanhai-popal-pod-evropeiskie-sankcii> (дата обращения: 11.10.2025).

22. Банк России – Официальный сайт. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cbr.ru> (дата обращения: 08.11.2025).

23. Бездудная, А. Г. Бизнес-экосистемы компаний: конкуренция или сотрудничество, развитие цифровых подходов / А. Г. Бездудная, М. Г. Трейман // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2021. – № 4(130). – С. 129-134. – EDN JVBQFM.

24. Бездудная, А. Г. Зарубежный и Российский опыт государственно-частного партнерства в сфере обращения с отходами производства и потребления / А. Г. Бездудная, О. В. Кадырова, М. Г. Трейман // Техно-технологические проблемы сервиса. – 2022. – № 1(59). – С. 37-42. – EDN XBХNJС.

25. Бездудная, А. Г. Отечественный и зарубежный опыт развития современных экосистем - конкуренция или сотрудничество / А. Г. Бездудная // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2022. – № 5-1(137). – С. 91-96. – EDN MENIBO.

26. Беляева, Н. П. Организационная культура: понятие, типология, модель управления / Н. П. Беляева // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 8, № 5(146). – С. 30-37. – DOI

10.36871/ek.up.p.r.2024.05.08.004. – EDN LFOHMK.

27. Бобова, М. Организация импортозамещающего производства: где найти помощь? // Добывающая промышленность. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dprom.online/unsolution/organizatsiya-importozameshhayushhogo-proizvodstva-gde-najti-pomoshh/> (дата обращения: 12.02.2025).

28. Бондаренко, С. А. Применимость фундаментальных показателей концепции ценностно-ориентированного менеджмента для российских коммерческих корпораций / С. А. Бондаренко, С. В. Пупенцова // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2024. – Т. 22, № 3. – С. 5-13. – DOI 10.24147/1812-3988.2024.22(3).5-13. – EDN HZVABA.

29. Боркова, Е. А. Государственно-частное партнерство и экономическая безопасность: моделирование в условиях современной политико-экономической турбулентности / Е. А. Боркова, В. А. Плотников, А. С. Румянцев // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2023. – № 6-1(144). – С. 71-77. – EDN GGGMSY.

30. Бровкин, В. В. Концепция добродетели у Эпикура / В. В. Бровкин // Scholē. Философское антиковедение и классическая традиция. – 2012. – Т. 6, № 2. – С. 340-349. – EDN OYWQRL.

31. Быков, Д. А. Методический подход к обоснованию ставки роялти в проектах нефтегазовых компаний / Д. А. Быков, А. С. Казакова, Р. Р. Алабердин // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. – 2023. – Т. 12, № 3. – С. 23-32. – DOI 10.12737/2587-6279-2023-12-3-23-32. – EDN ZYPEHN.

32. Бычкова, М. А. Оценка развития партнерских отношений на примере компании "Banana caps" / М. А. Бычкова, И. В. Котляревская // Весенние дни науки : сборник докладов, Екатеринбург, 22–24 апреля 2021 года / Министерство науки и высшего образования РФ; Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина; Институт

экономики и управления. – Екатеринбург: Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, 2021. – С. 484-488. – EDN LLUJCQ.

33. В «Миландре» провели техническую проверку и не подтвердили выводы блогера по поводу ненужного чипа в мониторе «Лайтком» // Хабр. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://habr.com/ru/news/762668/> (дата обращения: 27.05.2025).

34. В проблемах Sukhoi Superjet 100 обвинили Францию // Lenta.ru. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://lenta.ru/news/2018/11/22/ssj100/>. (дата обращения: 12.02.2025).

35. В России на импортозамещение до 2030 года планируют направить более 10 трлн рублей // ТАСС. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tass.ru/ekonomika/17382269> (дата обращения: 24.10.2025).

36. В российском мониторе нашли неработающий отечественный чип, добавленный ради попадания в реестр. Производители это гневно отрицают // Cnews. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.cnews.ru/news/top/2023-09-19_v_rossijskom_monitore_nashli (дата обращения: 27.05.2025).

37. Ван, Ч. Организационная культура компании в системе стратегического управления: теоретический аспект / Ч. Ван // Социально-гуманитарные знания. – 2025. – № 2. – С. 36-43. – EDN IBKRQC.

38. Василенко, С.А. Стратегические альянсы и партнерства / С.А. Василенко // Вестник университета. – 2016. – № 11. – С. 21-24.

39. Вебер, М. Хозяйство и общество: очерки понимающей социологии [Текст] : в 4 т. / М. Вебер ; [пер. с нем.] ; сост., общ. ред. и предисл. Л. Г. Ионина; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2016 – 445 с. – ISBN 978-5-7598-1513-6.

40. Вертакова, Ю. В. Интеграция подходов к управлению современной организацией : монография / Ю. В. Вертакова, Е. В. Харченко, С. С. Железняков ; под редакцией Ю. В. Вертаковой; Юго-Западный

государственный университет. – Курск : Юго-Западный государственный университет, 2010. – 524 с. – ISBN 978-5-7681-0596-9. – EDN QUPAKX.

41. Вертакова, Ю. 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.

42. Вертакова, Ю. В. Сравнительный анализ подходов к оценке уровня значимости рисков при реализации сделок слияния и поглощения: преимущества, недостатки и пути совершенствования / Ю. В. Вертакова, И. В. Облаухова // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. – 2017. – № 5. – С. 28-35. – DOI 10.17213/2075-2067-2017-5-28-35. – EDN YKYSJK.

43. Вертакова, Ю. В. Типологизация подходов к формированию и развитию пропульсивных кластеров в экономике региона / Ю. В. Вертакова, В. А. Плотников // Экономика и управление. – 2016. – № 3(125). – С. 10-18. – EDN VZLHSH.

44. Вертакова, Ю. В. Управление бизнес-процессами интегрированных структур на принципах совместного использования цифровых технологий / Ю. В. Вертакова, Т. А. Головина, А. В. Полянин // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2019. – Т. 12, № 4. – С. 32-43. – DOI 10.18721/JE.12403. – EDN GJJCZO.

45. Виноградова, Е. Ю. Решение задачи управления хозяйствующим субъектом на основе экономико-математических моделей и методов / Е. Ю. Виноградова, Д. А. Карх, Н. Ю. Власова // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 9. – С. 617-619. – EDN NOIGGO.

46. Возможности противодействия санкциям в международной торговле / С. И. Долгов, Ю. А. Савинов, В. Н. Кириллов, Е. В. Тарановская //

Российский внешнеэкономический вестник. – 2022. – № 4. – С. 36-54. – DOI 10.24412/2072-8042-2022-4-36-54. – EDN NVTVTS.

47. Воробьев, А. SSJ100 мало летает из-за дефектов двигателя // Ведомости. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2018/11/21/787112-ssj100-malo-letaet>. (дата обращения: 15.01.2025).

48. ВТБ Шанхай попал под санкции США и с ним фактически запретили работать китайским банкам // OhMySwift – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ohmyswift.io/finance/vtb-shanhay-sanktsii> (дата обращения: 11.10.2025).

49. Вьюшкова, Е. Renault-Nissan притормозил в Тольятти / Е. Вьюшкова, Е. Попов // Коммерсант. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/2832870>. (дата обращения: 23.12.2025).

50. Гаврилов, В. Двигатель прогрелся: летные испытания импортозамещенных SSJ-100 New пройдут в начале 2025-го // Известия. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: gavrilov/dvigatel-progrelysa-letnyie-ispytaniya-importozameshchennyh-ssj-100-new-projdut-v-nachale-2025-go. (дата обращения: 27.11.2025).

51. Гафурова, Г. Т. Уроки санкций для устойчивого экономического будущего России / Г. Т. Гафурова, И. Н. Бондаренко // Russian Journal of Economics and Law. – 2022. – Т. 16, № 3. – С. 503-524. – DOI 10.21202/2782-2923.2022.3.503-534. – EDN SOKSLE.

52. Герандоков, М. Х. Понятие национальной культуры / М. Х. Герандоков, В. З. Герандокова // Известия Кабардино-Балкарского государственного аграрного университета им. В.М. Кокова. – 2017. – № 1(15). – С. 150-156. – EDN VTGWZG.

53. ГИСП – официальный сайт. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gisp.gov.ru/mainpage/> (дата обращения: 27.05.2025).

54. Глухов, В. В. Формирование концепции холистического управления активами и стоимостью организаций в условиях экономической

нестабильности / В. В. Глухов, С. В. Пупенцова // *π-Economy*. – 2024. – Т. 17, № 6. – С. 125-144. – DOI 10.18721/JE.17608. – EDN FDLABP.

55. Головина, Т. А. Государственное управление устойчивым развитием экономических систем / Т. А. Головина, И. Л. Авдеева // *Среднерусский вестник общественных наук*. – 2024. – Т. 19, № 6. – С. 111-129. – DOI 10.22394/2071-2367-2024-19-6-111-129. – EDN NTNBAV.

56. Головина, Т. А. Развитие теории управления человеческими ресурсами в деятельности современных бизнес-структур / Т. А. Головина, А. А. Адаменко, В. М. Смоленцев // *Естественно-гуманитарные исследования*. – 2023. – № 5(49). – С. 382-388. – EDN KJWONP.

57. Головина, Т. А. Управление рисками организаций в условиях цифровой экономики / Т. А. Головина, И. Л. Авдеева, Д. А. Суханов // *Вестник Академии знаний*. – 2022. – № 48(1). – С. 55-61. – DOI 10.24412/2304-6139-2022-48-1-55-61. – EDN CXBFBR.

58. Головкина, С. И. Потенциал кластерной организации фармпромышленности в России / С. И. Головкина, И. Н. Жилинкова // *Управление развитием экономически систем, Санкт-Петербург, 21–22 декабря 2021 года*. – Санкт-Петербург: Издательско-полиграфическая ассоциация высших учебных заведений, 2021. – С. 34-42. – EDN WKВКАО.

59. Головцова, И. Г. Методы управления проектами в органах государственной власти / И. Г. Головцова, П. А. Аркин // *Экономика и управление: проблемы, решения*. – 2023. – Т. 5, № 2(134). – С. 42-47. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2023.02.05.006. – EDN HSXJSB.

60. Горовой, А. А. Формирование механизма реализации политики импортозамещения промышленной продукции в условиях суверенизации экономических процессов / А. А. Горовой, И. А. Еремина, В. М. Макаров // *Вестник Академии знаний*. – 2023. – № 5(58). – С. 118-128. – EDN QBKCYW.

61. Госдума РФ приняла закон об оптимизации норм импортозамещения в закупках // ГОСЗАКАЗ. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://forum-goszakaz.ru/news/2024/07/31/gosduma-rf-prinyala-zakon->

ob-optimizaczii-norm-importozameshheniya-v-zakupkah/?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 23.10.2025).

62. Гришков, В. Ф. Мобилизационная экономика в современной России: теоретические аспекты / В. Ф. Гришков, В. А. Плотников, А. О. Фролов // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2022. – № 3(135). – С. 7-13. – EDN MKWAFM.

63. Грошев, И. В. Менеджмент организационной культуры в условиях цифровизации предприятий / И. В. Грошев, А. В. Жерегеля, Д. В. Школьный // Управление. – 2019. – Т. 7, № 2. – С. 33-38. – DOI 10.26425/2309-3633-2019-2-33-38. – EDN GBKFOJ.

64. Дафт, Р. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2006. – 864 с.

65. Дегтярева, В. В. Концептуальный подход к методологии управления организационными инновациями промышленных корпоративных структур в условиях цифровой экономики / В. В. Дегтярева // Лидерство и менеджмент. – 2025. – Т. 12, № 2. – С. 271-282. – DOI 10.18334/lim.12.2.122546. – EDN LXPMHC.

66. Дементьев, В. Е. Гибридные формы организации бизнеса: к вопросу об анализе межфирменных взаимодействий / В. Е. Дементьев, С. Г. Евсюков, Е. В. Устюжанина // Российский журнал менеджмента. – 2017. – Т. 15, № 1. – С. 89-122. – DOI 10.21638/11701/spbu18.2017.105. – EDN YPZROT.

67. 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.

68. 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.

69. 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.

70. 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.

71. 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.

72. 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.

73. Доклад о мировых инвестициях 2022 г. // ЮНКТАД. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2022_overview_ru.pdf (дата обращения: 12.10.2025).

74. Дружинин, Н. Л. Дуализм японской экономики и послевоенная система кэйрэцу / Н. Л. Дружинин // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. – 2008. – № 2. – С. 34-41. – EDN KUBVDT.

75. Друкер, П. Ф. Энциклопедия менеджмента : Весь Питер Друкер в одной кн.: лучшие работы по менеджменту, напис. за 60 лет / П. Ф. Друкер ; Питер Ф. Друкер; [Пер. с англ. О. Л. Пелявского]. – М. [и др.] : Вильямс, 2004. – 421 с. – ISBN 5-8459-0588-5. – EDN QQFHWD.

76. Дубовский, В. А. Методическая основа мониторинга функционирования системы контрактов полного жизненного цикла в интересах военной организации государства: организационные, технико-

экономические и логистические аспекты / В. А. Дубовский, А. Х. Курбанов, В. А. Плотников // Вопросы оборонной техники. Серия 16: Технические средства противодействия терроризму. – 2019. – № 11-12(137-138). – С. 15-22. – EDN GXDJDS.

77. Дубовский, В. А. Сетевая модель планирования и управления процессами жизненного цикла вооружения и военной техники: процедура построения и реализации / В. А. Дубовский, А. Х. Курбанов, В. А. Плотников // Известия Российской академии ракетных и артиллерийских наук. – 2020. – № 3(113). – С. 39-45. – EDN EEFNFK.

78. Дункан, Дж. У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. – М.: Дело, 1996. – 272 с.

79. Дятлов, С. А. Теоретические подходы к разработке концепции управления ажиотажными процессами в условиях глобальной гиперконкуренции / С. А. Дятлов // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2021. – № 4(130). – С. 27-34. – EDN RIXDAY.

80. Елисеева, М. Д. Планирование внедрения технологий циркулярной экономики на предприятии радиоэлектронной отрасли с учетом политики импортозамещения / М. Д. Елисеева, Е. Э. Манохина, П. А. Манохин // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2023. – № 3-2(141). – С. 77-81. – EDN LENWMO.

81. Елохова, И. В. Теоретические аспекты формирования и оценки инвестиционной привлекательности экономических систем / И. В. Елохова, Р. В. Плотников // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2023. – № 3. – С. 199-212. – DOI 10.15593/2224-9354/2023.3.14. – EDN WKXLSJ.

82. Еременко, Д. Е. Развитие логистического кластера в Мурманской области / Д. Е. Еременко, П. В. Мищенко, С. Д. Суворова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2023. – № 7(73). –

С. 49-55. – EDN OKIRHG.

83. Живалов, В. Н. Контрсанкционные меры Ирана и Венесуэлы для преодоления ограничений на экспорт нефтяных ресурсов / В. Н. Живалов, В. Л. Абрамов // Российский внешнеэкономический вестник. – 2023. – № 12. – С. 75-86. – DOI 10.24412/2072-8042-2023-12-75-86. – EDN YNCVFFV.

84. Жилинкова, И. Н. Актуальные тренды развития бизнес-ассоциаций предприятий малого и среднего бизнеса сферы услуг в период пандемии COVID-19 / И. Н. Жилинкова, О. Е. Пирогова // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2021. – № 1(47). – С. 28-33. – EDN VCKGRZ.

85. Жилинкова, И. Н. Оценка рыночных рисков деятельности бизнес-ассоциаций в сфере услуг на основе модели Исикавы / И. Н. Жилинкова, О. Е. Пирогова // Международный научный журнал. – 2020. – № 6. – С. 86-94. – DOI 10.34286/1995-4638-2020-75-6-86-94. – EDN IGYYYAQ.

86. Загоровская, В. Переговоры на посевах. Бизнес и селекционеры начали находить общий язык / В. Загоровская, А. Трофимов // Агротехника и технологии. – 2024. – № 4. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.agroinvestor.ru/markets/article/42671-peregovory-na-posevakh-biznes-i-selektionery-nachali-nakhodit-obshchiy-yazyk/>. (дата обращения: 20.10.2025).

87. Злобина, О. В. Импортозамещение в сфере программных продуктов для производства / О. В. Злобина, Г. Ю. Пешкова // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 1(162). – С. 129-134. – DOI 10.34925/EIP.2024.162.1.020. – EDN VOFPAВ.

88. Злобина, О. В. Совершенствование системы управления организацией в условиях цифровизации / О. В. Злобина, Г. Ю. Пешкова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 3, № 4(145). – С. 40-46. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.04.03.005. – EDN SWWGPL.

89. Иванова, А. О. 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.

90. Измайлов, М. К. Возможности адаптации промышленности регионов России к современным санкционным условиям / М. К. Измайлов // Вопросы региональной экономики. – 2022. – № 2(51). – С. 75-83. – EDN YUMOJH.

91. Измайлов, М. К. Применение принципов устойчивого развития в стратегическом управлении предприятий России / М. К. Измайлов // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – 2025. – Т. 35, № 3. – С. 393-401. – DOI 10.35634/2412-9593-2025-35-3-393-401. – EDN VZKLNS.

92. Измайлов, М. К. Стратегии цифровой трансформации бизнеса: управление организацией в эпоху цифровых технологий / М. К. Измайлов // Вопросы региональной экономики. – 2025. – № 1(62). – С. 83-96. – EDN ТАТКВА.

93. Импортзамещение в оборонно-промышленном комплексе: теоретические и прикладные аспекты / А. Х. Курбанов, Р. А. Князьнеделин, Т. Х. Курбанов [и др.]. – 2 издание. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2021. – 166 с. – ISBN 978-5-4365-7043-3. – EDN RSANIU.

94. Индустриальные центры компетенций (ИЦК) // Tadviser. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Индустриальные_центры_компетенций_\(ИЦК\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Индустриальные_центры_компетенций_(ИЦК)) (дата обращения: 30.12.2025).

95. Иншакова, Е. И. Стратегические альянсы: потенциал для nanoиндустрии России / Е. И. Иншакова // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. – 2015. –

№ 1(30). – С. 30-40. – DOI 10.15688/jvolsu3.2015.1.3. – EDN TUVGZN.

96. Ионин, А. Г. Технологический альянс вместо Североатлантического / А. Г. Ионин // Россия в глобальной политике. – 2015. – Т. 13, № 3. – С. 184-190. – EDN UGBJGH.

97. Испытание на прочность // НКР. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ratings.ru/files/research/corps/NCR_Resilience_150622.pdf (дата обращения: 30.12.2025).

98. Кабак, М. Л. Экономический механизм установления величины ставки роялти во франчайзинговых отношениях / М. Л. Кабак // Вестник Томского государственного университета. – 2006. – № 292-1. – С. 131-135. – EDN KGBLIX.

99. Калинин, Н.Л. Импортозамещение и технологический суверенитет / Н.Л. Калинин // Образование и право. – 2023. – № 11. – С. 87-91.

100. Калинина, О. В. Научно-технологические, организационные и экономические барьеры развития инноваций в отечественной полупроводниковой промышленности / О. В. Калинина, Л. В. Медведева, А. А. Иващенко // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 11, № 6(159). – С. 11-23. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.06.11.002. – EDN DPZXEC.

101. Калинина, О. В. Современные методы поддержания устойчивого развития организации / О. В. Калинина, А. С. Васильев // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 5, № 3(144). – С. 13-19. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.03.05.002. – EDN EGSJDV.

102. Калинина, О. В. Управление взаимоотношениями со стейкхолдерами в системе риск-менеджмента / О. В. Калинина, Е. А. Макаренко // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 9, № 5(146). – С. 110-116. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.05.09.015. – EDN LFQRQM.

103. Капогузов, Е. А. От импортозамещения к технологическому

суверенитету: содержание дискурса и возможности нарративного анализа / Е. А. Капогузов, М. Ю. Шерешева // Terra Economicus. – 2024. – Т. 22, № 3. – С. 128-142. – DOI 10.18522/2073-6606-2024-22-3-128-142. – EDN JLBPIK.

104. Капранов, О. В недалеком будущем все операторы сотовой связи станут "виртуальными" // Ведомости. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rg.ru/2022/02/06/v-nedalekom-budushchem-vse-operatory-sotovoj-sviasi-stanut-virtualnymi.html>. (дата обращения: 07.05.2025).

105. Капустина, Л. М. Методический подход к оценке конкурентоспособности промышленной компании / Л. М. Капустина, Н. Ю. Власова, В. А. Нурматов // Фундаментальные исследования. – 2025. – № 10. – С. 119-124. – DOI 10.17513/fr.43925. – EDN QYXXKZ.

106. Каранатова, Л. Г. О стратегии реализации политики импортозамещения и обеспечения технологического суверенитета Российской Федерации / Л. Г. Каранатова, М. Ю. Елсуков // Управленческое консультирование. – 2025. – № 1(187). – С. 23-33. – DOI 10.22394/1726-1139-2025-1-23-33. – EDN RONKLW.

107. Карасюк, Е. Бархатная конкуренция // Коммерсант Секрет Фирмы. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/859460>. (дата обращения: 02.05.2025).

108. Карпенко, Н. В. Влияние внешних и внутренних факторов на организационную культуру / Н. В. Карпенко // Закон и право. – 2024. – № 7. – С. 56-59. – DOI 10.24412/2073-3313-2024-7-56-59. – EDN XERNQR.

109. Кириллов, А. В. Управление организационной культурой в современных российских корпорациях / А. В. Кириллов, А. В. Мельничук, Ю. А. Мельничук // Социальная политика и социология. – 2014. – Т. 2, № 4-1(105). – С. 270-285. – EDN UXZVEV.

110. Ключко, О. А. Интегрированная модель создания и функционирования международных стратегических альянсов (окончание) / О. А. Ключко // Российский внешнеэкономический вестник. – 2015. – № 1. – С. 84-93. – EDN TJCDDD.

111. Князев, А. В. Этапы жизненного цикла партнёрства в рамках сетевых форм сотрудничества организаций / А. В. Князев // Вестник Брянского государственного университета. – 2021. – №4 (80). – С. 177–182.

112. Князьнеделин, Р. А. Проблемы научно - технического взаимодействия в оборонно - промышленном комплексе и способы их решения / Р. А. Князьнеделин, А. Х. Курбанов, М. Г. Порвадов // Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России. – 2024. – № 4. – С. 14-19. – EDN ZALTUO.

113. Ковалев, В. Е. Анализ ключевых направлений развития структурных трансформаций промышленных комплексов / В. Е. Ковалев // Экономика и управление в машиностроении. – 2025. – № 3. – С. 4-7. – DOI 10.48612/ecomamash/2025-0399-0407. – EDN OJFGWE.

114. Ковалев, В. Е. Новая конкуренция vs технологический суверенитет: современные принципы развития промышленного производства / В. Е. Ковалев, Н. Ю. Ярошевич // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 5(55). – С. 160-168. – EDN KGLLYN.

115. Ковалышин, Р. В. Развитие критериев оценки эффективности систем внутреннего контроля в современных условиях / Р. В. Ковалышин, О. В. Калинина // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 7, № 5(146). – С. 170-179. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.05.07.019. – EDN QPVPDG.

116. Коломыцева, О. Ю. Нерыночные формы сотрудничества как инструмент обеспечения экономической безопасности российских промышленных предприятий / О. Ю. Коломыцева // Саяпинские чтения : Материалы VI Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Тамбов, 24 января 2023 года / Отв. редакторы А.А. Бурмистрова, А.В. Саяпин, Н.К. Родионова. – Тамбов: Издательский дом "Державинский", 2023. – С. 190-198. – EDN WHZRDH.

117. Коломыцева, О. Ю. Экономические санкции как вызов экономической безопасности российской промышленности /

О. Ю. Коломыцева // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2024. – № 1(145). – С. 92-97. – EDN MOADNR.

118. Комкова, Н. В. Векторы развития высокоскоростного железнодорожного транспорта в России / Н. В. Комкова, А. А. Суворова, С. Д. Суворова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2020. – № 12-4(51). – С. 234-238. – DOI 10.24411/2500-1000-2020-11457. – EDN YLPQKU.

119. Кондратьев, Л. Н. Развитие реального сектора экономики в условиях санкций и социальная стабильность / Л. Н. Кондратьев // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2024. – № 3(61). – С. 19-24. – EDN EQYCIU.

120. Координация взаимодействия участников промышленной экосистемы / А. Е. Плахин, И. О. Блинков, Т. В. Кочергина, М. В. Селезнева // Вестник экономики, права и социологии. – 2022. – № 3. – С. 23-27. – EDN PVKCDZ.

121. Копиев, Г. Вы находитесь здесь. Как SpaceX всего за десять лет стала лидером космической индустрии // N + 1. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nplus1.ru/material/2018/09/28/spacex>. (дата обращения: 01.06.2025).

122. Коровин, Г. Б. Сетевые структуры в промышленности региона / Г. Б. Коровин // Экономика региона. – 2020. – Т. 16, № 4. – С. 1132-1146. – DOI 10.17059/ekon.reg.2020-4-9. – EDN AIJDHZ.

123. Королев, В. И. Интеграция предприятий в мировой и российской экономике / В. И. Королев, Е. Н. Королева // Российский внешнеэкономический вестник. – 2012. – № 3. – С. 32-37. – EDN PHXQTJ.

124. Королева, Е. В. Стратегические альянсы: зарубежный опыт и российские особенности / Е. В. Королева // Российский внешнеэкономический вестник. – 2009. – № 5. – С. 3-13. – EDN MTHTFR.

125. Корчагин, А. А. Проблемы развития транспортно-логистической отрасли России на современном этапе / А. А. Корчагин, Е. В. Корчагина //

Журнал правовых и экономических исследований. – 2024. – № 2. – С. 198-203.
– DOI 10.26163/GIEF.2024.88.87.028. – EDN MTIRWA.

126. Костин, А. В. Метод расчета ставок роялти на основе Big Data и Fuzzy Logic / А. В. Костин // Цифровая экономика. – 2024. – № 2(28). – С. 15-30. – DOI 10.33276/DE-2024-02-02. – EDN UTPLTX.

127. Котляров, И. Д. Альянс на рынке морских грузоперевозок: выгоды и риски для мировой экономики / И. Д. Котляров // Мир транспорта. – 2015. – Т. 13, № 1(56). – С. 100-107. – EDN TNZQZL.

128. Котляров, И. Д. Анализ механизма формирования цены на услуги аутсорсера / И. Д. Котляров // Организатор производства. – 2013. – № 3(58). – С. 73-77. – EDN RDSCOZ.

129. Котляров, И. Д. Антироссийские санкции и союзники России / И. Д. Котляров // Политические институты и процессы в России в условиях современной международно-политической напряжённости : сборник материалов научно-практической конференции Донецкого регионального отделения РАПН ко Дню политолога в Донецком государственном университете, Донецк, 12 сентября 2023 года. – Донецк: Донецкий государственный университет, 2023. – С. 81-85. – EDN DNMKZK.

130. Котляров, И. Д. Закон вертикальной интеграции и тенденции интеграции бизнеса в условиях капитализма: критический анализ (часть 2) / И. Д. Котляров // Теоретическая экономика. – 2020. – № 10(70). – С. 37-45. – EDN CQXLYQ.

131. Котляров, И. Д. Корпоративная торговля: особенности и модели организации / И. Д. Котляров // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2024. – № 1(65). – С. 116-128. – DOI 10.26456/2219-1453/2024.1.116-128. – EDN OQKUEV.

132. Котляров, И. Д. Лизинг, аутсорсинг, франчайзинг, факторинг: содержательные параллели / И. Д. Котляров // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. – 2010. – № 6. – С. 77-81. – EDN NYPCSTL.

133. Котляров, И. Д. Методологические проблемы определения цены на

услуги аутсорсера / И. Д. Котляров // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2013. – № 11. – С. 21-24. – EDN RIUNGV.

134. Котляров, И. Д. О методике идентификации гибридных структур / И. Д. Котляров // Вестник НГУЭУ. – 2015. – № 4. – С. 347-356. – EDN VFZLGL.

135. Котляров, И. Д. Платформенная трансформация и сервисизация: взаимосвязь тенденций развития экономики / И. Д. Котляров // Экономика и управление: теория и практика. – 2024. – Т. 10, № 4. – С. 40-47. – EDN UWNOAX.

136. Котляров, И. Д. Платформы как модель организации хозяйственной деятельности: отдельные особенности функционирования / И. Д. Котляров // Экономика и управление: теория и практика. – 2022. – Т. 8, № 2. – С. 30-37. – EDN KIXFCK.

137. Котляров, И. Д. Феномен псевдо-брендов на российском рынке в условиях санкций / И. Д. Котляров // Экономика и управление: теория и практика. – 2023. – Т. 9, № 2. – С. 36-48. – EDN WQTVJU.

138. Котляров, И. Феномен нетипичного предпринимательства / И. Котляров // Общество и экономика. – 2016. – № 2. – С. 116-123. – EDN VWPPDD.

139. Коэн Х. Альянсы: накатанный путь к провалу // Гарвард Бизнес Ревью Россия. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://big-i.ru/management/strategiya/a9886/>. (дата обращения: 04.03.2025).

140. Кривенко, А. 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.

141. Кузнецов, С. А. Концептуальные аспекты стратегического

планирования в государственном и муниципальном управлении Российской Федерации / С. А. Кузнецов // Теория права и межгосударственных отношений. – 2022. – Т. 1, № 4(24). – С. 284-293. – EDN ICMKDR.

142. Курбанов, А. Х. Алгоритм внедрения системы управления устойчивостью цепочек поставок в оборонно-промышленном комплексе / А. Х. Курбанов, И. А. Шахян // Экономический вектор. – 2022. – № 3(30). – С. 16-22. – DOI 10.36807/2411-7269-2022-3-30-16-22. – EDN AGQSOG.

143. Курбанов, А. Х. Алгоритм отбора внешнего оператора для организации питания смешанных контингентов / А. Х. Курбанов, С. А. Устинов // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 12-1(65). – С. 652-655. – EDN VBTWTH.

144. Курбанов, А. Х. Алгоритм формирования аграрного фильера в интересах продовольственного обеспечения вооруженных сил Российской Федерации / А. Х. Курбанов, А. В. Шолохов // Экономика и менеджмент систем управления. – 2016. – № 1(19). – С. 42-49. – EDN VKWVIN.

145. Курбанов, А. Х. Государственно-частное партнерство и аутсорсинг: сравнительный анализ структуры и характера отношений / А. Х. Курбанов, В. А. Плотников // В мире научных открытий. – 2013. – № 4(40). – С. 33-47. – EDN PXILZR.

146. Курбанов, А. Х. Организационно-экономические инновации в деятельности силовых структур государства / А. Х. Курбанов, С. Г. Лабазанов, В. А. Плотников // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2006. – № 2(48). – С. 137-142. – EDN KDYQAL.

147. Курбанов, А. Х. Перспективы реализации программы импортозамещения в интересах оборонно-промышленного комплекса России в современных условиях / А. Х. Курбанов, В. Е. Наружный // Проблемы современной экономики. – 2015. – № 3(55). – С. 72-77. – EDN UYFPZZ.

148. Ландшафт влияния исследование отраслевых ассоциаций и деловых объединений России // КРОС. – [Электронный ресурс]. – Режим

доступа: <https://www.cros.ru/ru/exploration/landscape/2214/> (дата обращения: 04.09.2025)

149. Лебеденко, О. С. Возможности использования в менеджменте механизмов государственно-частного партнерства / О. С. Лебеденко, Ю. В. Вертакова // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2023. – № 3-2(141). – С. 103-108. – EDN OCFUIH.

150. Левина, М. И. Исследование экономических систем и их классификация / М. И. Левина // Экономика. Право. Инновации. – 2019. – № 2. – С. 6-13. – EDN LGCGIV.

151. Лисецкий, Ю. М. Система управления предприятием / Ю. М. Лисецкий // Программные продукты и системы. – 2018. – Т. 31, № 2. – С. 246-252.

152. Майорова, К. С. Цифровой переход промышленных предприятий в "smart" экосистему / К. С. Майорова, Е. С. Балашова // Экономика промышленности. – 2021. – Т. 14, № 4. – С. 433-444. – DOI 10.17073/2072-1633-2021-4-433-444. – EDN SUHDXU.

153. Макконнелл, К. Р. Экономика: принципы, проблемы и политика : Учебник : [В 2 т.] / К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю ; Кэмпбелл Р. Макконнелл, Стэнли Л. Брю; Пер. с англ.: [Н.Н. Барышникова и др.]. – 13. изд.. – Москва : Инфра-М, 2003. – 26 с. – ISBN 5-16-001307-5. – EDN QQASRR.

154. Максимчик, М. А. Методика моделирования и оценка комплементарности экзогенных рутин межфирменных взаимодействий в цифровой экономике / М. А. Максимчик, Д. М. Назаров // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – № 11-2. – С. 237-244. – DOI 10.17513/vaael.3848. – EDN RNUPFE.

155. Малинин, А. М. Взаимодополняемость в рекреационном кластере как фактор обеспечения комплексности рекреационной услуги / А. М. Малинин, Т. М. Белова, О. П. Табелова // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2023. –

№ 5(143). – С. 91-95. – EDN JCBPNP.

156. Манушин, Д. В. Антисанкционная и санкционная экономическая политика 2022-2025: санкции, контрсанкции, проблемы импортозамещения и перспективы / Д. В. Манушин // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2024. – Т. 250, № 6. – С. 146-167. – DOI 10.38197/2072-2060-2024-250-6-146-167. – EDN QIUUFO.

157. Маркс, К. Капитал. Критика политической экономии / К. Маркс ; Карл Маркс. – Москва : ТЕППА-Книжный клуб, 2009. – 508 с. – ISBN 978-5-275-02023-6. – EDN QTHAJN.

158. Мачуева, Д. А. Современные методы анализа и оценки социально-экономических систем / Д. А. Мачуева // Инженерный вестник Дона. – 2016. – № 4(43). – С. 99. – EDN YJKSKD.

159. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Пер. с англ. — М.: Дело, 2002. — 704 с.

160. Механизмы и формы самоорганизации и саморазвития / А. В. Молодчик, С. В. Комаров, И. А. Эсаулова, Д. Й. Димитракиев. – Пермь : Пермский национальный исследовательский политехнический университет, 2019. – 254 с. – ISBN 978-5-398-02105-9. – EDN CMJUNM.

161. Мидлер, Е. А. Совместное использование цифровой инфраструктуры поставщиками мобильной связи: инвестиционные решения для малонаселенных территорий РФ / Е. А. Мидлер, И. А. Аренков, Т. Ф. Шарифьянов // Российский журнал менеджмента. – 2021. – Т. 19, № 4. – С. 548-571. – DOI 10.21638/spbu18.2021.408. – EDN QJUEYX.

162. Министерства и ведомства // Правительство России. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://government.ru/ministries/> (дата обращения: 24.10.2025).

163. Минсельхоз призвал переработчиков молока объединиться для выпуска заквасок // Агро инвестор. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.agroinvestor.ru/markets/news/43633-/> (дата обращения: 22.10.2025)

164. Митяшин, Г. Ю. Применение концепции совокупной стоимости

владения к анализу жизненного цикла спортивного сооружения / Г. Ю. Митяшин, Е. В. Стельмашенок // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 4(117). – С. 747-751. – DOI 10.34925/EIP.2020.117.4.162. – EDN GTYUSC.

165. Может ли возродиться белорусско-российский калийный альянс // ibMedia. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ibmedia.by/news/mozhet-li-vozrodit-sya-belorussko-rossijskij-kalijnyj-alyans/> (дата обращения: 02.11.2025).

166. Молодчик, М. А. Эмпирический анализ влияния организационно-мотивационных механизмов на инициативу создания нового знания на промышленных предприятиях Пермского края / М. А. Молодчик, А. В. Крутова, А. В. Молодчик // Журнал экономической теории. – 2015. – № 1. – С. 113-122. – EDN TLGRKV.

167. Молодькова, Э. Б. Кризис мотивации к обучению, развитию и трудовой деятельности у представителей поколения "Z" под влиянием пандемии COVID-19 / Э. Б. Молодькова, О. А. Попазова, Я. А. Горнак // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2022. – № 3(135). – С. 116-123. – EDN XRLDWU.

168. Мороз, С. В. Комплексная концепция антикризисного управления изменениями в деятельности авиакомпаний / С. В. Мороз, Т. А. Головина // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2025. – № 1. – С. 65-74. – DOI 10.22394/2079-1690-2025-1-1-65-74. – EDN MFJTFD.

169. Морозова, М. А. Инновационные подходы к региональному кластерному развитию / М. А. Морозова, М. Д. Пархоменко, А. С. Кантемиров // Наука и бизнес: пути развития. – 2021. – № 12(126). – С. 165-168. – EDN XPTRSS.

170. На корм рыбам. Сможет ли Россия обеспечить себя кормами для аквакультуры? // Агро инвестор. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.agroinvestor.ru/interview/article/39244-na-korm-rybam-smozhet-li-rossiya-obespechit-sebya-kormami-dlya-akvakultury/> (дата обращения:

22.10.2025)

171. Назметдинов, И. М. Методическое обеспечение управления отношениями военного заказчика с поставщиками инновационной продукции в интересах материально-технического обеспечения военных потребителей / И. М. Назметдинов // Актуальные проблемы военно-научных исследований. – 2024. – № 3(31). – С. 39-50. – EDN KCEOFL.

172. Немчинов, Н. Как закалялся АПК. Представители союзов и ассоциаций озвучили ключевые проблемы отрасли / Н. Немчинов, А. Трофимов // Агроинвестор. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.agroinvestor.ru/markets/article/42006-kak-zakalyalsya-apk-predstaviteli-soyuzov-i-assotsiatsiy-ozvuchili-klyuchevye-problemy-otrasli/>. (дата обращения: 15.09.2025).

173. Нижегородская компания взыскала с ВТБ проценты за неосуществленный перевод в Китай // Агентство Бизнес Новостей. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://abn.agency/2026/03/10/sud-arestoval-scheta-i-imushchestvo-naftatrans-plyus-po-trebovaniyu-rvo/> (дата обращения: 11.10.2025).

174. Нижегородцев, Р. М. Эра разделения: режим самоизоляции для стран "золотого миллиарда" / Р. М. Нижегородцев // Друкеровский вестник. – 2022. – № 2(46). – С. 5-16. – DOI 10.17213/2312-6469-2022-2-5-16. – EDN BDLGFR.

175. Новые модели Lada будут производить на платформе Renault-Nissan // Autonews. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.autonews.ru/news/5825aa929a7947474312f8cb>. (дата обращения: 12.09.2025).

176. Ноздрева, Р. Б. Стратегические альянсы в международном бизнесе / Р. Б. Ноздрева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 6. – С. 89-97. – EDN UZLIYB.

177. Оборин, М. С. Эффективность стратегического планирования развития малых городов на основе сетевого механизма координации /

М. С. Оборин, А. М. Пахалов, М. Ю. Шерешева // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2017. – № 4. – С. 100-117. – EDN ZFRMSH.

178. Овчинникова, А. В. Отраслевые структурные сдвиги на примере экономики Удмуртской Республики / А. В. Овчинникова, Е. А. Богачев // Экономика региона. – 2024. – Т. 20, № 1. – С. 189-204. – DOI 10.17059/ekon.reg.2024-1-13. – EDN BRECBD.

179. Огородникова, Е. С. Модели координации отношений участников социальной сферы / Е. С. Огородникова, Т. И. Гусева, Т. Ю. Калошина // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 5(58). – С. 245-247. – EDN ARLHRN.

180. Огородникова, Е. С. Роль гибридной координации в осуществлении выпуска социальной сферы / Е. С. Огородникова, Т. И. Гусева, Е. В. Логинова // Проблемы экономики и юридической практики. – 2024. – Т. 20, № 6. – С. 226-232. – EDN SOLYTV.

181. Огородникова, Е. С. Сравнительная оценка аллокативной эффективности функционирования государственных, коммерческих и некоммерческих организаций социальной сферы / Е. С. Огородникова, А. Е. Плахин // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2025. – Т. 18, № 3. – С. 168-182. – DOI 10.15838/esc.2025.3.99.9. – EDN MBYMBА.

182. Осипов, В. А. Современные подходы к стратегическому управлению на предприятии в условиях неопределенности / В. А. Осипов, Е. В. Красова, Н. А. Вичковский // Лидерство и менеджмент. – 2022. – Т. 9, № 4. – С. 1015-1032. – DOI 10.18334/lim.9.4.116639. – EDN ZDIYLG.

183. Осипов, В. С. Теория и методология конкурентного взаимодействия хозяйствующих субъектов : специальность 08.00.01 "Экономическая теория" : автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / Осипов Владимир Сергеевич. – Москва, 2014. – 46 с. – EDN SOGTEX.

184. Отрасль скорректирует планы до 2030 года // Fishnews. –

[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fishnews.ru/news/49493> (дата обращения: 25.11.2025).

185. Очередной «бизнес по-русски» или Как компания LightCom и АО «ППК Миландр» импортозамещением занимались // Cadelta. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cadelta.ru/science/id10362> (дата обращения: 27.05.2025).

186. Перфильев, И. В. Сущность и основные характеристики цифровой экосистемы / И. В. Перфильев, Е. С. Балашова // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2025. – № 1. – С. 57-63. – DOI 10.24143/2073-5537-2025-1-57-63. – EDN GJXKBY.

187. Петрушина, О. В. Потенциал развития зернопроизводящих регионов на основе кластерного подхода / О. В. Петрушина, Т. Н. Соловьева // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2014. – № 4(120). – С. 34-37. – EDN SJMVDL.

188. Пешкова, Г. Ю. Особые экономические зоны России и их роль в условиях санкционного давления / Г. Ю. Пешкова // Финансовый менеджмент. – 2024. – № 3. – С. 190-198. – EDN YWSZHG.

189. Пешкова, Г. Ю. Роль антикризисных мероприятий в контексте стабилизации российской экономики в условиях санкций / Г. Ю. Пешкова, Е. Г. Бондарь // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 8(145). – С. 218-222. – DOI 10.34925/EIP.2022.145.8.041. – EDN MVERSB.

190. Пешкова, Г. Ю. Структурная трансформация российской экономики в результате санкционной политики Запада на примере сферы IT / Г. Ю. Пешкова, А. Ю. Самарина // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 6-2. – С. 299-302. – DOI 10.17513/vaael.2280. – EDN EGDSPT.

191. Пешкова, Г. Ю. Технологический суверенитет как стратегический приоритет развития Российской экономики / Г. Ю. Пешкова, Е. Г. Бондарь // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2023. – № 1. – С. 197-202. – EDN MJFZSW.

192. Пешкова, Г. Ю. Экосистемы - современный тренд или

перспективная модель экономики? / Г. Ю. Пешкова // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 10(159). – С. 49-54. – DOI 10.34925/EIP.2023.159.10.006. – EDN AGZIKV.

193. План структурных изменений в российской экономике до 2030 года" (утв. протоколом заседания Правительства РФ от 27.11.2025 N 41). // КонсультантПлюс. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.consultant.ru/law/hotdocs/92021.html> (дата обращения: 18.10.2025).

194. Платежи через филиал ВТБ в Шанхае перестали доходить китайским контрагентам // Frank Media. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://frankmedia.ru> (дата обращения: 11.10.2025).

195. Плахин, А. Е. Идентификация субъектов сетевого взаимодействия в промышленности региона / А. Е. Плахин, М. В. Селезнева // Вестник НГИЭИ. – 2021. – № 7(122). – С. 70-82. – DOI 10.24412/2227-9407-2021-7-70-82. – EDN WEAMRU.

196. Плахин, А. Е. Масштабирование субъектов малого и среднего предпринимательства на макроуровне при реализации мер государственной поддержки / А. Е. Плахин, Е. Г. Шеина // Мир новой экономики. – 2025. – Т. 19, № 2. – С. 73-85. – DOI 10.26794/2220-6469-2025-19-2-73-85. – EDN JLCTMO.

197. Плахин, А. Е. Модели адаптации внешнеэкономической деятельности российских компаний в условиях санкционного давления / А. Е. Плахин, Е. С. Огородникова, М. Раджаб // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2024. – Т. 17, № 4. – С. 126-143. – DOI 10.15838/esc.2024.4.94.7. – EDN EQGGNC.

198. Плахин, А. Е. Процессный и сетевой подходы в управлении международной кооперацией компании / А. Е. Плахин, М. Раджаб // Вектор экономики. – 2025. – № 9(111). – EDN OPDLTO.

199. Плахотникова, М. А. Современные тенденции трансформации стратегического управления инновационно-промышленными кластерами / М. А. Плахотникова, Ю. В. Вертакова // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2021. – № 1(47). – С. 5-10. – EDN WEKSBH.

200. Плещенко, В. И. Изменение соотношения сил в паре «поставщик-потребитель» / В. И. Плещенко // Экономика промышленности. – 2024. – Т. 17, № 1. – С. 98-107. – DOI 10.17073/2072-1633-2024-1-1243. – EDN IMQBBY.

201. Плещенко, В. И. Параллельный импорт и челноки: реактуализация старых схем организации товародвижения в условиях санкционных ограничений / В. И. Плещенко // Логистика сегодня. – 2022. – № 3. – С. 180-184. – DOI 10.36627/2500-1302-2022-3-3-180-184. – EDN EWILZY.

202. Плотников, А. В. Направления нейтрализации негативного влияния неэкономических шоков на реальный сектор экономики России / А. В. Плотников, А. В. Харламов // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2023. – № 1(139). – С. 50-58. – EDN QQPSKE.

203. Плотников, А. В. О достижении технологического суверенитета в контексте обеспечения экономической безопасности России в условиях санкций / А. В. Плотников, В. А. Плотников // Экономика и управление. – 2024. – Т. 30, № 8. – С. 987-998. – DOI 10.35854/1998-1627-2024-8-987-998. – EDN VOTAVZ.

204. Плотников, В. А. Выбор инструментов регулирования экономики региона в условиях политико-экономической турбулентности: подход с позиций концепции ноономики / В. А. Плотников // Экономическое возрождение России. – 2023. – № 3(77). – С. 57-68. – DOI 10.37930/1990-9780-2023-3-77-57-68. – EDN XOZQIR.

205. Плотников, В. А. Импортозамещение: теоретические основы и перспективы реализации в России / В. А. Плотников, Ю. В. Вертакова // Экономика и управление. – 2014. – № 11(109). – С. 38-47. – EDN TENMYR.

206. Плотников, В. А. Инновационно-технологическая поддержка управления развитием региональных фармацевтических кластеров / В. А. Плотников, П. В. Сергеев, С. В. Тимофеева // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2011. – № 2. – С. 92-97. – EDN RAIYVT.

207. Плотников, В. А. Мобилизационная модель национальной экономики: теоретические подходы к формированию и оценка перспектив реализации в современной России (литературный обзор) / В. А. Плотников // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2023. – № 3(54). – С. 15-33. – DOI 10.18323/2221-5689-2023-3-15-33. – EDN TZKOTE.

208. Плотников, В. А. Перспективы геймификации менеджмента медиаорганизаций / В. А. Плотников, О. А. Шамина, О. А. Шарапова // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2025. – № 2. – С. 8-22. – DOI 10.28995/2073-6304-2025-2-8-22. – EDN RLLYUM.

209. Плотников, В. А. Перспективы экономического развития в условиях постнормальности / В. А. Плотников // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2022. – № 6(138). – С. 15-21. – EDN RWCNRH.

210. Плотников, В. А. Структурные трансформации российской экономики под воздействием шоков и национальная экономическая безопасность / В. А. Плотников // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2023. – № 1(52). – С. 15-25. – DOI 10.18323/2221-5689-2023-1-15-25. – EDN ZMGDBX.

211. Плотников, В. А. Типизация хозяйственных систем: теоретические аспекты / В. А. Плотников // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2021. – № 1(127). – С. 20-26. – EDN RYZRAR.

212. Плотников, В. А. Транснациональные цепочки создания ценности и глобальные механизмы ценообразования: взгляд теоретика / В. А. Плотников // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2022. – № 2(134). – С. 7-13. – EDN АВАТОУ.

213. Плотников, В. А. Устойчивость развития российской промышленности в условиях макроэкономического шока и новая промышленная политика / В. А. Плотников, Ю. В. Вертакова // Экономика и управление. – 2022. – Т. 28, № 10. – С. 1037-1050. – DOI 10.35854/1998-1627-

2022-10-1037-1050. – EDN AUDPAX.

214. Подоба, З. С. Импортозамещение сельскохозяйственной продукции в России / З. С. Подоба, А. А. Молдован, А. А. Фаизова // ЭКО. – 2019. – № 7(541). – С. 123-139. – EDN ZTPZHF.

215. Подоба, З. С. Чеболь как основа экспортно ориентированной экономики Республики Корея / З. С. Подоба, А. М. Титова // Азия и Африка сегодня. – 2018. – № 3(728). – С. 33-40. – EDN YSEKOW.

216. Положенцева, Ю. С. Кластер как форма сетевой интеграции предпринимательских структур / Ю. С. Положенцева, М. Г. Клевцова // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2016. – № 1(27). – С. 33-38. – EDN VSYFMJ.

217. Положенцева, Ю. С. Комплексная оценка мобилизационной готовности экономики регионов / Ю. С. Положенцева, Ю. С. Крыжановская // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 9, № 8(149). – С. 84-91. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.08.09.012. – EDN XVGGQN.

218. Полянин, А. В. Механизм управления инновационной деятельностью наукоемких предприятий / А. В. Полянин, Т. А. Головина, В. А. Полищученко // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. – 2021. – № 3(66). – С. 22-27. – EDN SKTLDT.

219. Попов, Е. В. Межфирменные взаимодействия / Е. В. Попов, В. Л. Симонова. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 276 с. – ISBN 978-5-534-14248-8. – EDN ZCOWML.

220. Попов, Е. В. Специфика межфирменных взаимодействий в условиях цифровизации экономической деятельности / Е. В. Попов, В. Л. Симонова, А. Д. Тихонова // Лидерство и менеджмент. – 2022. – Т. 9, № 2. – С. 535-552. – DOI 10.18334/lim.9.2.114189. – EDN KWIKDN.

221. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – Москва : Альпина Паблишер, 2007. – 453 с. – ISBN 978-5-9614-0491-3. – EDN SUQWIP.

222. Правовые механизмы регулирования импортозамещения // АПНИ.

– [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://apni.ru/article/13011-pravovye-mehanizmy-regulirovaniya-importozamesheniya?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 19.10.2025).

223. Практическое руководство по межсекторному партнерству. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://opuo.ru/wp-content/uploads/2016/04/Prakticheskoe-rukovodstvo-po-mezhsektornomu-partnerstvu.pdf> (дата обращения: 28.08.2025).

224. Пупенцова, С. В. Методы оценки эффективности управленческих решений в условиях санкционного давления: кейс нефтегазовой отрасли / С. В. Пупенцова, А. К. Наумов, Н. М. Мосин // Вестник Академии знаний. – 2025. – № 5(70). – С. 638-642. – EDN OJRONU.

225. Пупенцова, С. В. Цифровые платформы в управлении инвестиционными проектами в условиях импортозамещения: опыт, ограничения и направления развития / С. В. Пупенцова, А. К. Наумов, Н. М. Мосин // Вестник Академии знаний. – 2025. – № 5(70). – С. 308-315. – EDN UGLWAN.

226. Пьянкова, С. Г. Специфика антикризисного менеджмента в развитии национального рынка Foodnet в контексте мировых вызовов / С. Г. Пьянкова, И. В. Митрофанова, О. Т. Ергунова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2022. – Т. 3, № 9(129). – С. 48-58. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2022.09.03.007. – EDN INYAOQ.

227. Радаев, В. В. Трансакционный и отношенческий обмен в цепях поставок: конституирующие элементы и основные факторы выбора / В. В. Радаев // Российский журнал менеджмента. – 2016. – Т. 14, № 3. – С. 3-32. – DOI 10.21638/11701/spbu18.2016.301. – EDN XAKXVR.

228. Регионы РФ: Пространственные аспекты развития ресурсной базы АПК / М. Н. Антропов, Д. А. Арьянова, Е. В. Аюшеева [и др.]. – Улан-Удэ : Бурятская государственная сельскохозяйственная академия имени В. Р. Филиппова, 2024. – 221 с. – EDN ITPUQK.

229. Рожкова, Н. К. Выбор метода расчета величины ставки роялти по

франчайзинговому договору / Н. К. Рожкова // Вестник университета. – 2014. – № 15. – С. 128-132. – EDN THLANJ.

230. Российская компания откроет совместные предприятия в Китае // PolyPro. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://polyprofi.ru/news/rossiyskaya_kompaniya_otkroet_sovmestnye_predpriyatiya_v_kitae.html. (дата обращения: 22.12.2025).

231. Рычков, Р. В. Факторы, влияющие на устойчивое развитие промышленных предприятий / Р. В. Рычков, Е. С. Балашова // Экономика строительства. – 2025. – № 10. – С. 251-254. – EDN PUOAFB.

232. Савичев, К. Д. Перспективы применения кросс функциональных проектных команд на предприятиях российской промышленности / К. Д. Савичев, Е. С. Балашова // Естественно-гуманитарные исследования. – 2023. – № 6(50). – С. 424-428. – EDN FJVFIN.

233. Сацук, Т. П. Транспортно-логистическая инфраструктура как фактор обеспечения устойчивого социально-экономического развития Российской Федерации / Т. П. Сацук, С. Е. Барыкин, Н. В. Дедюхина // Аудит и финансовый анализ. – 2023. – № 1. – С. 9-18. – EDN QJLKEW.

234. Серов, М. «Уралкалий» отказался от альянса с «Беларуськалием» // Коммерсант. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/2244294>. (дата обращения: 02.11.2025).

235. Сидоренко, О. В. Приоритеты импортозамещения в зернопродуктовом подкомплексе / О. В. Сидоренко // АПК: экономика, управление. – 2016. – № 9. – С. 56-61. – EDN WWCSWN.

236. Сидоркова, И. «Якутия» каннибализировала суперджеты // Ведомости. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2022/11/15/950315-yakutiya-kannibalizirovala-superdzheti>. (дата обращения: 14.12.2025).

237. Сидорова, А. А. Организационная амбидекстрия: концептуальные основы и современные подходы / А. А. Сидорова // Государственное управление. Электронный вестник. – 2023. – № 98. – С. 86-95. – DOI

10.24412/2070-1381-2023-98-86-95. – EDN IBCODS.

238. Силкина, Г. Ю. Интернет-ресурсы сетецентричной организации производственно-логистических экосистем / Г. Ю. Силкина // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2022. – № 3. – С. 134-138. – DOI 10.56584/1560-8816-2022-3-134-138. – EDN EQCNET.

239. Силкина, Г. Ю. Модельное представление сетевых структур в логистике / Г. Ю. Силкина // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2024. – № 1. – С. 12-16. – DOI 10.56584/1560-8816-2024-1-12-16. – EDN TJAYWX.

240. Силкина, Г. Ю. Сквозные технологии производства и управления: эффекты отраслевого применения и потенциальной синергии / Г. Ю. Силкина, Н. С. Алексеева, С. Ю. Шевченко // *π-Economy*. – 2022. – Т. 15, № 5. – С. 43-57. – DOI 10.18721/JE.15503. – EDN TYDJYS.

241. Силкина, Г. Ю. Стратифицированное представление о современной экономике в формировании бизнес-моделей и организации менеджмента / Г. Ю. Силкина, С. Ю. Шевченко // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2021. – № 2(128). – С. 7-16. – EDN POUMNF.

242. Смешко, О. Г. Государственная инвестиционная политика как инструмент преодоления угроз национальной экономической безопасности, вызванных антироссийскими санкциями / О. Г. Смешко, В. А. Плотников, Ю. В. Вертакова // Экономика и управление. – 2023. – Т. 29, № 7. – С. 747-762. – DOI 10.35854/1998-1627-2023-7-747-762. – EDN HTJWFJ.

243. Смешко, О. Г. 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.

244. Смирнов, В. Д. Эволюция отношений банка и фирмы /

В. Д. Смирнов // Финансовый журнал. – 2023. – Т. 15, № 5. – С. 117-132. – DOI 10.31107/2075-1990-2023-5-117-132. – EDN OKJOLX.

245. Современные проблемы менеджмента и развития государственного и муниципального управления / Е. А. Горбашко, Н. Р. Камынина, И. Г. Головцова [и др.]. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2023. – 159 с. – ISBN 978-5-7310-6099-8. – EDN BLLGХК.

246. Соловейчик, К. А. Методические вопросы стимулирования роста глубины передела промышленной продукции субъектами Российской Федерации / К. А. Соловейчик, П. А. Аркин // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2015. – № 4(94). – С. 25-30. – EDN UHUIDB.

247. Сомов, А. Г. Применение гибридных систем на основе искусственного интеллекта для улучшения процесса принятия управленческих решений / А. Г. Сомов, Д. А. Олейник, О. В. Калинина // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2023. – № 9. – С. 74-78. – DOI 10.37882/2223-2974.2023.09.35. – EDN SUJWJK.

248. Сотрудничество // Рувики. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.ruwiki.ru/wiki/Сотрудничество> (дата обращения: 15.06.2025).

249. Спартак, А. Н. Переформатирование международного экономического сотрудничества России в условиях санкций и новых вызовов / А. Н. Спартак // Российский внешнеэкономический вестник. – 2023. – № 4. – С. 9-35. – DOI 10.24412/2072-8042-2023-4-9-35. – EDN BPMQHS.

250. Стратегическое управление сетевыми структурами: новый подход к оценке совместимости партнеров в сетевых альянсах / А. Н. Петров, А. Э. Сулейманкадиева, Л. В. Хорева [и др.] // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – Т. 10, № 6. – С. 1621-1634. – DOI 10.18334/ep.10.6.110421. – EDN WGNNTZ.

251. Стремоусова, Е. Н. Эффективность обратной связи в межличностных отношениях сотрудников организации : специальность

19.00.05 "Социальная психология" : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата психологических наук / Стремоусова Екатерина Николаевна. – Москва, 2010. – 30 с. – EDN LKAZZI.

252. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004. – 512 с.

253. Структурные изменения в российской экономике и политика технологической трансформации : Научный доклад / Е. Б. Ленчук, Н. Ю. Ахапкин, Л. Н. Лыкова [и др.]. – Москва : Институт экономики РАН, 2025. – 72 с. – EDN SCAHRD.

254. Структурные изменения в экономике России в 2022-2024 годах // АКРА. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.acra-ratings.ru/research/2812/> (дата обращения: 07.10.2025).

255. Суворова, С. Д. Совершенствование транспортной инфраструктуры России в условиях геополитической реальности / С. Д. Суворова, О. М. Куликова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 3-2(109). – С. 118-121. – DOI 10.24412/2411-0450-2024-3-2-118-121. – EDN AWHWRG.

256. Титов, С. А. Гибридные методологии управления проектами как проявление организационной амбидекстрии / С. А. Титов, Н. В. Титова // Управленческие науки. – 2022. – Т. 12, № 2. – С. 55-67. – DOI 10.26794/2304-022X-2022-12-2-55-67. – EDN THYGGD.

257. Тихомиров, А. И. Технологическая импортозависимость АПК России: современные вызовы и возможности / А. И. Тихомиров, А. А. Фомин // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2023. – № 1(391). – С. 16-19. – DOI 10.55186/25876740_2023_66_1_16. – EDN QFITGB.

258. Тихонов, Д. В. Адаптация теории автоматического управления к менеджменту современной Российской организации / Д. В. Тихонов, О. В. Калинина // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2025. – № 1. – С. 7-17. – DOI 10.24143/2073-5537-2025-1-7-17. – EDN YFYYNK.

259. Трифонова, Н. В. Моделирование и развитие r&d&i-интеграции: от консорциума к сетевой устойчивости / Н. В. Трифонова, М. С. Власова, Е. С. Хутиева // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2023. – № 2(140). – С. 61-65. – EDN TQDFVS.

260. Тюкавкин, Н. М. Основные направления реализации стратегии импортозамещения в промышленности Самарской области / Н. М. Тюкавкин, В. Ю. Анисимова // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2023. – Т. 14, № 1. – С. 128-138. – DOI 10.18287/2542-0461-2023-14-1-128-138. – EDN OEVVQO.

261. Уильямсон, О. И. Экономические институты капитализма : Фирмы, рынки, "отношенческая" контрактация : [Пер. с англ.] / О. И. Уильямсон; [Науч. ред. и вступ. ст. В. С. Катькало]. – СПб. : Лениздат, 1996. – 702 с. – ISBN 5-289-01816-6.

262. Урожай будущего. Как в России идёт импортозамещение семян // Сбербанк. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sber.pro/publication/urozhaj-budushhego-kak-v-rossii-idyot-importozameshhenie-semyan/> (дата обращения: 27.11.2025).

263. Усманова, А. Р. Логистика электронной коммерции: вызовы и возможности доставки товара в онлайн-торговле / А. Р. Усманова, Ю. В. Кох // Счисляевские чтения: актуальные проблемы экономики и управления. – 2024. – № 12(12). – С. 432-441. – DOI 10.52899/978-5-88303-686-5_432. – EDN VXPLJD.

264. Фадеев, А. М. Технологическая независимость и импортозамещение при реализации энергетических проектов в Арктике / А. М. Фадеев, А. А. Спиридонов // Деловой журнал Neftegaz.RU. – 2023. – № 1(133). – С. 68-73. – EDN WJDJOA.

265. Фадеев, А. М. Управление распределением ответственности сторон при реализации инфраструктурных проектов в Арктике / А. М. Фадеев, С. Н. Афанасьев // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 4(60). – С. 848-854. – EDN VSLZJN.

266. Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль ; пер. Б. В. Бабина-Кореня с предисл. А. К. Гастева. – М.: Центральный институт труда, 1923. – 122 с.

267. Фаттахов, Х. И. Современное состояние и проблематика стратегического управления организацией в контексте цифровой трансформации / Х. И. Фаттахов, О. В. Калинина // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2025. – № 1(77). – С. 76-85. – DOI 10.52452/18115942_2025_1_76. – EDN QFACIR.

268. Федеральная служба государственной статистики – официальный сайт. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 23.10.2025).

269. Фролов, И. Э. Потенциал реализации политики развивающего импортозамещения в промышленности в рамках бюджетный: ограничений 2023-2025 гг. / И. Э. Фролов, В. Н. Борисов, Н. А. Ганичев // Проблемы прогнозирования. – 2023. – № 6(201). – С. 166-179. – DOI 10.47711/0868-6351-201-166-179. – EDN UCIKOD.

270. Харламов, А. В. Межорганизационные формы взаимодействия государства и участников кластера в интересах инновационного развития / А. В. Харламов, А. А. Ростиславский // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2022. – № 4(54). – С. 20-25. – EDN CYYNHR.

271. Харламов, А. В. Объединение инструментов государственного и рыночного управления в системе антикризисного менеджмента / А. В. Харламов, М. А. Рублев // Петербургский экономический журнал. – 2023. – № 4. – С. 67-79. – EDN FFROOI.

272. Харламова, Т. Л. Использование комплексного подхода к идентификации кластеров в целях активизации инновационного развития / Т. Л. Харламова, Д. А. Кузнецов // Проблемы современной экономики. – 2021. – № 2(78). – С. 124-128. – EDN BIXGYO.

273. Харламова, Т. Л. Организационные изменения в отечественных бизнес-структурах в процессе их взаимодействия с университетами /

Т. Л. Харламова, О. Н. Языков // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2025. – № 6(156). – С. 95-103. – EDN DSNLAS.

274. Хаханов, Ю. М. Межорганизационное сотрудничество - стратегия альянсов / Ю. М. Хаханов // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2012. – № 1. – С. 20-36. – EDN OXJYDL.

275. Холдинговая компания «Композит» и компания Group Corp (CHTC) подписали соглашение о создании стратегического альянса // Nano News Net. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.nanonewsnet.ru/news/2014/kholdingovaya-kompaniya-kompozit-kompaniya-china-hi-tech-group-corp-chtc-podpisali-soglash>. (дата обращения: 18.07.2025).

276. Центр кластерного развития Санкт-Петербурга альянса // Мой бизнес. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://мойбизнес14.рф/partnership/tsentr-klasterного-razvitiya-sankt-peterburga> (дата обращения: 28.09.2025).

277. Цехомский, Н. В. Гудвилл и окупаемость инвестиций в М&А: итоги отчетности 2010-2020 гг. (методы анализа и текущее состояние) / Н. В. Цехомский, Д. В. Тихомиров // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2021. – № 5(131). – С. 44-53. – EDN OTCLYK.

278. Цехомский, Н. В. Гудвилл и окупаемость инвестиций в М&А: итоги отчетности 2010-2020 гг. (тенденции и выводы) / Н. В. Цехомский, Д. В. Тихомиров // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2021. – № 6(132). – С. 23-27. – EDN KFSMGO.

279. Цуркан, М. В. Универсальная модель зрелости проектного управления: управление интеграцией проекта / М. В. Цуркан, В. С. Николаенко // Менеджмент сегодня. – 2019. – № 2. – С. 150-157. – EDN XAMRTS.

280. Частова, К. АвтоВАЗ «русифицирует» свои модели наращиванием закупок компонентов у иностранцев // Самарское обозрение. – [Электронный

ресурс]. – Режим доступа: <https://oboz.info/avtovaz-rusifitsiruet-svoi-modeli-narashhivaniem-zakupok-komponentov-u-inostrantsev/>. (дата обращения: 20.07.2025).

281. Черникова, А. А. Импортзамещение как инструмент экономической политики управления рисками импортозависимости: выбор подходов / А. А. Черникова, Ю. В. Вертакова, В. А. Плотников // Экономика и управление. – 2016. – № 10(132). – С. 28-39. – EDN XESBSZ.

282. Что стоит знать об импортзамещении в России: инструменты, законы, меры поддержки // ФИНКОНТ. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.finkont.ru/blog/chto-stoit-znat-ob-importozameshenii-v-rossii/?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 24.10.2025).

283. Шерешева, М. Ю. Сетевое взаимодействие как основа создания ценностного предложения транспортных компаний в сегменте железнодорожных транзитных перевозок / М. Ю. Шерешева, С. О. Дунаева // Управленец. – 2019. – Т. 10, № 3. – С. 47-57. – DOI 10.29141/2218-5003-2019-10-3-5. – EDN QJLIQM.

284. Шерешева, М. Ю. Согласование интересов стейкхолдеров в сетевом межфирменном взаимодействии / М. Ю. Шерешева, М. М. Палт // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. – 2014. – № 3. – С. 17-23. – EDN SACYWX.

285. Шохин, В. С. К вопросу о "новой эре" коммерциализации космоса / В. С. Шохин // Экономика космоса. – 2023. – Т. 2, № 1(3). – С. 3-16. – DOI 10.48612/agat/hmk8-ex53-nzdb. – EDN ХКНУЙУ.

286. Шпунт, Я. Импортзамещение порождает альянс // ComNews. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.comnews.ru/content/223622/2022-12-21/2022-w51/importozameshenie-porozhdaet-alyans>. (дата обращения: 22.12.2025).

287. Штанов, В. «АВТОВАЗ» приостановил выпуск автомобилей для Renault и Nissan // Ведомости. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/auto/articles/2015/10/14/612868-avtovaz-priostanovil>.

(дата обращения: 24.11.2025).

288. Штомпель, Л. А. Культура versus инноваций? / Л. А. Штомпель, О. М. Штомпель // Научная мысль Кавказа. – 2015. – № 1(81). – С. 34-39. – EDN TRNKRD.

289. Экономические аспекты межфирменных соглашений о стратегическом партнерстве / С. И. Долгов, Ю. А. Савинов, А. И. Бельчук [и др.] // Российский внешнеэкономический вестник. – 2024. – № 8. – С. 7-19. – DOI 10.24412/2072-8042-2024-8-7-19. – EDN CXСХНВ.

290. Экономическое поведение и институты / Трауинн Эггертссон ; Пер. с англ. М. Я. Каждана ; Науч. ред. пер. А. Н. Нестеренко. – Москва : Акад. нар. х-ва при правительстве Рос. Федерации : Дело, 2001. – 407 с. – ISBN 5-7749-0244-7.

291. Экосистемный подход в развитии предприятия: новые возможности и перспективы : монография / Н.Б. Акатов [и др.]. – Пермь : Пермский национальный исследовательский политехнический университет, 2024. – 176 с. – ISBN 978-5-398-03152-2.

292. Эпштейн, Д. Б. Агрохолдинги - форма вертикальной интеграции / Д. Б. Эпштейн // Экономика сельского хозяйства России. – 2008. – № 9. – С. 60-66. – EDN KPSPUB.

293. Эшби, У. Р. Введение в кибернетику / У. Р. Эшби ; У. Росс Эшби ; пер. с англ. Д. Г. Лахути ; под ред. В. А. Успенского ; с предисл. А. Н. Колмогорова. – 3-е изд., стер.. – Москва : URSS, 2006. – 432 с. – ISBN 5-484-00506-X. – EDN QMPTLB.

294. Юань, Ю. Роль цифровых платформ в управлении организационными инновациями / Ю. Юань, Ф. Джерди, Т. Л. Харламова // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2023. – № 6-1(144). – С. 148-153. – EDN QKYWAO.

295. Ягунова, Н. А. Технологический суверенитет Российской Федерации, как основа национальной безопасности / Н. А. Ягунова // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2023. – № 3(57).

– C. 5-8. – EDN CAJIMF.

296. Ahmadsimab, A. Managing Tensions and Divergent Institutional Logics in Firm–NPO Partnerships / A. Ahmadsimab, I. Chowdhury // *J Bus Ethics*. – 2021. – № 168. – pp. 651–670. – <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04265-x>.

297. Avdeeva, I. Change Management Strategy for the Activities of Business Organizations / I. Avdeeva, T. Golovina, A. Polyanin // *SHS Web of Conferences*. – 2021. – Vol. 90. – P. 01003. – DOI 10.1051/shsconf/20219001003. – EDN TYGFMG.

298. Bantham, J. H. A perspective of partnerships based on interdependence and dialectical theory / J. H. Bantham, K. G. Celuch, C. J. Kasouf // *Journal of Business Research*. – 2003. – Vol. 56(4). – pp. 265-274. – [https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(02\)00438-1](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(02)00438-1).

299. Barringer, B. Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships / B. Barringer // *Journal of Management*. – 2000. – № 26(3). – pp. 367-403.

300. Batonda, G. Approaches to relationship development processes in inter-firm networks / G. Batonda, C. Perry // *European Journal of Marketing*. – 2003. – Vol. 37(10). – pp. 1457-1484. – <https://doi.org/10.1108/03090560310487194>.

301. Bennis, W. G. Organizational Revitalization / W. G. Bennis // *California Management Review*. – 1966. – Vol. 9(1). – pp. 51-60. – <https://doi.org/10.2307/41165709>.

302. Bitzer, V. Business–NGO partnerships in global value chains: part of the solution or part of the problem of sustainable change? / V. Bitzer, P. Glasbergen // *Current Opinion in Environmental Sustainability*. – 2015. – Vol. 12. – pp. 35-40. – <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2014.08.012>.

303. Blomqvist, K. Partnering in the Dynamic Environment: The Role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation. – Lappeenranta, 2002. – 296 p.

304. Byrkjeflot, H. Three conceptualizations of hybrid management in hospitals / H. Byrkjeflot, P. Kragh Jespersen // *International Journal of Public Sector*

Management. – 2014. – Vol. 27(5). – pp. 441-458.

305. Chen, X. Advancing Theoretical Integration of Distrust: A Multilevel Examination of Its Theoretical Foundations, Dynamics, and Mechanisms / X. Chen, G. Balabanis, S. Qin // *Psychology & Marketing*. – 2025. – Vol. 43(1). – pp. 68–87.

306. Conteh, C. Strategic Inter-Organizational Cooperation in Complex Environments / C. Conteh // *Public Management Review*. – 2012. – Vol. 15, № 4. – pp. 501-521.

307. d’Estaing, O. G. Evolution of the market economy / O. G. d’Estaing // *Futures*, 1995. – № 27(2). – pp. 246-252. – [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(95\)90057-8](https://doi.org/10.1016/0016-3287(95)90057-8).

308. da Silva, A.N. A New Model to Consolidate Long-Term Intersectoral Partnerships in Humanitarian and Social Crises Management. / A.N. da Silva, M.E. Fontana // *Public Organiz Rev*. – 2024. – № 24. – pp. 27-51. – <https://doi.org/10.1007/s11115-023-00731-3>.

309. de Man, A.-P. Collaborative business models: Aligning and operationalizing alliances / A.-P. de Man, D. Luvison, // *Business Horizons*. – 2019. – Vol. 62(4). – pp. 473-482. – ISSN 0007-6813. – <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.02.004>.

310. Dekker, H. C. Beyond the contract: Managing risk in supply chain relations / H. C. Dekker, J. Sakaguchi, T. Kawai // *Management Accounting Research*. – 2013. – Vol. 24(2). – pp. 122-139. – <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.04.010>.

311. Dirk-Jan, F. Kamann. *Managing to Collaborate, the Theory and Practice of Collaborative Advantage*, Chris Huxham, Siv Vangen, Routledge, London/New York (2005) / Dirk-Jan F. Kamann. // *Journal of Purchasing and Supply Management*. – 2006. – Vol. 12, № 1. – pp. 51. – doi:10.1016/J.PURSUP.2006.02.002.

312. Doz, Y. L. The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes? / Y. L. Doz // *Strategic Management Journal*. –

1996. – Vol. 17. – pp. 55-83. – doi:10.1002/smj.4250171006.

313. Gaim, M. Pathways to Successful Startup-Corporate Partnerships / M. Gaim, E. Saad, S. Nair // California Management Review. – 2025. – Vol. 68(1). – pp. 124-148. – <https://doi.org/10.1177/00081256251383844>

314. Gulati, R. The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances / R. Gulati, H. Singh // Administrative Science Quarterly. – 1998. – Vol. 43(4). – 781 pp.

315. Gulati, R. The Two Facets of Collaboration: Cooperation and Coordination in Strategic Alliances / R. Gulati, F. Wohlgezogen, P. Zhelyazkov // The Academy of Management Annals. – 2012. – № 6(1). – pp. 531-583. – <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2012.691646>.

316. Hutchinson, C. Corporate strategy and the environment / C. Hutchinson // Long Range Planning. – 1992. – Vol. 25(4). – pp. 9-21. – [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(92\)90002-j](https://doi.org/10.1016/0024-6301(92)90002-j).

317. Kaats, E. Collaboration: A Fundamental Capability in Society and Organizations / E. Kaats, W. Opheij // Creating Conditions for Promising Collaboration. – 2014. – pp. 7-35. – https://doi.org/10.1007/978-3-642-41443-5_2.

318. Kauppila, O.-P. Creating Ambidexterity by Integrating and Balancing Structurally Separate Interorganizational Partnerships / O.-P. Kauppila // Strategic Organization. – 2010. – Vol.8, №4 – pp. 283–312. – <http://www.jstor.org/stable/23728548>.

319. Knein, E. Culture and cross-functional coopetition: The interplay of organizational and national culture / E. Knein, A. Greven, D. Bendig, M. Brettel // Journal of International Management. – 2020. – Vol. 26(2). – pp. 100731. – <https://doi.org/10.1016/j.intman.2019.100731>.

320. Kostis, A. Mechanisms and Dynamics in the Interplay of Trust and Distrust: Insights from project-based collaboration / A. Kostis, M. Bengtsson, M. H. Näsholm // Organization Studies. – 2021. – Vol. 43(8). – pp. 1173–1196.

321. Kotliarov, I. D. Heterogeneity of stakeholders as an obstacle to the development of agricultural cooperatives in Russia / I. D. Kotliarov // Russian

Peasant Studies. – 2022. – Vol. 7, No. 4. – P. 20-32. – DOI 10.22394/2500-1809-2022-7-4-20-32. – EDN LJKEEN.

322. Kotliarov, I. D. Taking platforms beyond human-centric approach: platforms for human-non-human interactions / I. D. Kotliarov // Siberian Journal of Life Sciences and Agriculture. – 2024. – Vol. 16, No. 6. – P. 476-489. – DOI 10.12731/2658-6649-2024-16-6-1347. – EDN TTKBGD.

323. Kramer, R. Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems / R. Kramer // Academy of Management Review. – 1990. – 368 p. – doi:10.5465/AMR.1990.4309133.

324. Kyläheiko, K. Real Options / K. Kyläheiko // The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management. – 2016. – pp. 1–2. https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2_438-1

325. Loye, D. The partnership society: Personal practice / D. Loye // Futures. – 1989. – Vol. 21(1). – pp. 19-23. – [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(89\)90064-5](https://doi.org/10.1016/0016-3287(89)90064-5).

326. Lubell, M. Collaborative partnerships in complex institutional systems / M. Lubell // Current Opinion in Environmental Sustainability. 2015. – V. 12. – pp. 41-47. – <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2014.08.011>.

327. Luo, Y. A coopetition perspective of global competition / Y. Luo // Journal of World Business. – 2007. – Vol.42, №2. – pp. 129-144. – <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2006.08.007>.

328. Mayer, R. C. An Integrative Model of Organizational Trust / R. C. Mayer // The Academy of Management Review. – 1995. – Vol. 20, № 3. – pp. 709–34. – JSTOR. – <https://doi.org/10.2307/258792>.

329. McNutt, J. G. David Billis (ed): Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy / J. G. McNutt // VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations. – 2011. – Vol. 23(2). – pp. 526–527.

330. Menard, C. The Economics of Hybrid Organizations / C. Menard // Journal of Institutional and Theoretical Economics. – 2004. – Vol. 160 (3). – pp. 345-376.

331. Moore, M. H. *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. – Cambridge, MA: Harvard University Press, 1995. – 402 pp.

332. Moss, T. W. Partnerships as an enabler of resourcefulness in generating sustainable outcomes / T. W. Moss, A. Dahik Loor, F. Diaz Parada // *Journal of Business Venturing*. – 2022. – № 37(1). – pp. 106089.

333. Pache, A.-C. When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands / A.-C. Pache, F. Santos // *Academy of Management Review*. – 2010. – № 35(3). – pp. 455–476. – <https://www.sci-hub.ru/10.5465/amr.35.3.zok455>

334. Peris-Ortiz, M. Cooperation and Networks in Small Business Strategy: An Overview / M. Peris-Ortiz, J. Ferreira // *Cooperative and Networking Strategies in Small Business*. – 2017. – pp. 1-9. – https://doi.org/10.1007/978-3-319-44509-0_1.

335. Rese, M. Successful and sustainable business partnerships: How to select the right partners / M. Rese // *Industrial Marketing Management*. – 2006. – Vol. 35(1). – pp. 72-82. – <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.08.009>.

336. Rittel, H.W.J. Dilemmas in a General Theory of Planning / M. M. Webber, H.W.J. Rittel // *Policy Sciences*. – 1973. – № 4. – pp. 155-169.

337. Roud, V. Strategies of industry-science cooperation in the Russian manufacturing sector / V. Roud, V. Vlasova // *The Journal of Technology Transfer*. – 2018. – Vol. 45(3). – pp. 870-907. – <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9703-3>

338. Rzepka, A. Collaboration and Inter-Organizational Relationships: Motivations and Supervision in Sustainable Organization. An Empirical Analysis. / A. Rzepka, P. Bańkowski, Y. Boiko // *Business Development via AI and Digitalization*. 2024. – Vol 537. – pp. 707-718. – https://doi.org/10.1007/978-3-031-62106-2_53

339. Sagawa, S. Common Interest, Common Good: Creating Value Through Business and Social Sector Partnerships / S. Sagawa // *California Management Review*. – 2000. – Vol. 42(2). – pp. 105-122.

340. Schmitz, B. Hybrid organizations: concept and measurement /

B. Schmitz, G. Glänzel // International Journal of Organizational Analysis. – 2016. – Vol. 24(1). – pp. 18–35.

341. Seppänen, R. Measuring inter-organizational trust—a critical review of the empirical research in 1990–2003 / R. Seppänen, K. Blomqvist, S. Sundqvist // Industrial Marketing Management. – 2007. – Vol. 36(2). – pp. 249–265.

342. Snow, C. S. A configuration approach to integrating research in strategy and organization / C. S. Snow // Strategic Organization. 2005. – Vol. 3. – № 4. – pp. 431-39.

343. Stakeholder Distrust-An Overview of a New Research Project. – 2018. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.academia.edu/100511824/Stakeholder_Distrust_An_Overview_of_a_New_Research_Project (дата обращения: 29.11.2025).

344. Tannir, M. Governance, cooperation and coordination in large inter-organisational project networks: a viable system perspective / M. Tannir, G. Mills, I. Krystallis, J. Kalra // International Journal of Operations & Production Management. – 2023. – Vol. 44(3). – pp. 617–642.

345. Thekdi, S. An enhanced data-analytic framework for integrating risk management and performance management / S. Thekdi, T. Aven // Reliability Engineering & System Safety. – 2016. – Vol. 156. – pp. 277-287. – <https://doi.org/10.1016/j.ress.2016.07.010>.

346. Vertakova, Y. Mergers and acquisitions risk modeling / Y. Vertakova, I. Vselenskaya, V. Plotnikov // Journal of Risk and Financial Management. – 2021. – Vol. 14 (9). – pp. 451.

347. Wagner, S. M. Supplier development and the relationship life-cycle / S. M. Wagner // International Journal of Production Economics. – 2011. – Vol. 129(2). – pp. 277-283. – <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.10.020>.

348. Weber, C. Cyclical Change of Partnership Practices in Hybrid Settings / C. Weber, M. Grewe-Salfeld, M. Göbel, B. Harsman, Y. Matsuo, R. Vogel // Journal of Management Studies. – 2025. – Vol. 62(6). – pp. 2241-2273. – <https://doi.org/10.1111/joms.13185>.

349. Weibel, A. Shedding light on the dark: Distrust as a distinct concept in stakeholder relationships / A. Weibel, T. Gaito, S. Schafheitle, S. Sachs // *European Management Journal*. – 2025. – <https://doi.org/10.1016/j.emj.2025.12.005>.

350. White, L. Hybrid Context, Management Practices and Organizational Performance: A Configurational Approach / L. White, A. Lockett, G. Currie, J. Hayton // *Journal of Management Studies*. – 2020. – Vol. 58(3). – pp. 718–748.

351. Williamson, O.E. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives / O.E. Williamson // *Administrative Science Quarterly*. – 1991. – Vol. 36 (2). – pp. 269-296.

352. Williamson, O.E. The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting / O.E. Williamson // *Das Summa Summarum des Management*. – 2007. – pp. 61–748. – https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9320-5_6

353. Wucherer, K. Business partnering—a driving force for innovation / K. Wucherer // *Industrial Marketing Management*. – 2006. – Vol. 35(1). – pp. 91-102. – <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.08.014>.

354. Yves, L. D. Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering // L. D. Yves, G. Hamel. – Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998. – 316 pp. – ISBN: 9780875846163.

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ И УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ

АО	- акционерное общество;
АПК	- аграрно-промышленный комплекс;
ВИНК	- вертикально-интегрированные нефтяные компании;
ГЧП	- государственно-частное партнерство;
НПО	- научно-производственное объединение;
ООО	- общество с ограниченной ответственностью;
ПАО	- публичное акционерное общество;
ПИИ	- прямые иностранные инвестиции.

ПРИЛОЖЕНИЕ А. Контрактная модель организации кластера (на примере кластера фармацевтической и медицинской промышленности в Санкт-Петербурге)

Помимо рассмотренного в ряде работ механизма создания кластера «снизу», восходящего к идеям М.Е. Портера, когда кластер формируется на основе складывающейся долгосрочной кооперации его участников, приносящей им дополнительные выгоды, возможно создание кластера на основе специального контракта, инициатором разработки и заключения которого может выступать как одна из (или группа) организаций-участников будущего кластера, так и государственные органы. В таком случае можно говорить о контрактной модели кластера [221].

Примером кластера, созданного по контрактной модели, является кластер фармацевтической и медицинской промышленности в Санкт-Петербурге, формирование которого происходило во исполнение Постановления Правительства Санкт-Петербурга от 22 апреля 2010 г. № 419 «О Концепции создания кластера фармацевтической и медицинской промышленности в Санкт-Петербурге» [7; 8]. Согласно тексту данного документа: «Кластер – это группа географически локализованных взаимосвязанных инновационных фирм-разработчиков лекарств, производственных компаний; поставщиков оборудования, комплектующих, специализированных услуг; объектов инфраструктуры: научно-исследовательских институтов, вузов, технопарков, бизнес-инкубаторов и других организаций, дополняющих друг друга и усиливающих конкурентные преимущества отдельных компаний и кластера в целом». Из приведенного определения следует, что кластер является типичной формой гибридного межорганизационного сотрудничества.

Согласно данным, приводимым на официальном интернет-сайте Центра кластерного развития Санкт-Петербурга, указанный кластер характеризуется следующими параметрами:

1. Специализация кластера: медицинское приборостроение; производство лекарственных средств и фармацевтических субстанций; научно-

исследовательская деятельность в области медицины и фармацевтики.

2. Основные продукты: около 100 наименований лекарственных средств, которые представлены следующими группами препаратов: антибактериальные, препараты для лечения сердечно-сосудистых и психоневрологических заболеваний, болеутоляющие, жаропонижающие, противовоспалительные, витаминные и др.; приборы для функциональной и лучевой диагностики; оборудование для анестезиологии; видеоэндоскопия и малоинвазивная хирургия; изделия медицинского назначения для хирургии; приборы и аппараты для лечения; оборудование для лабораторной диагностики; дезинфекционное оборудование; средства для иммобилизации пострадавших; изделия медицинского назначения; микрооптика для приборов; информационные медицинские системы; оборудование для патолого-анатомической диагностики.

3. Участники кластера: 167 организаций, среди которых такие крупные разработчики и производители лекарств, как «Активный компонент», «Биокад», «Вертекс», «Полисан», «Цитомед», «Фармасинтез», «Фармакор», «Новартис Нева» и др.

4. Управляющие компании кластера: «Некоммерческое партнерство «Кластер медицинского, экологического приборостроения и биотехнологий» и «Медико-Фармацевтические Проекты. XXI Век».

5. Полученные результаты (по состоянию на 2024 год): совокупный объем продаж продукции организаций - участников кластера достиг 20 млрд руб.; количество высокотехнологичных рабочих мест на предприятиях кластера превысило 18,3 тыс. чел.; продукция экспортируется в 121 страну мира.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Пример реализации стратегии псевдоимпортозамещения²

Российский блогер М. Горшенин, в прошлом сотрудник компании МЦСТ (разработчик микропроцессоров «Эльбрус»), обнаружил в мониторе V-MAX ПЦВТ.852859.300 российской компании LightCom российский чип, который, по его мнению, ни за что не отвечает. Если удалить его с платы, монитор продолжает работать в прежне режиме. Эти утверждения подтверждены видеороликом, документирующем действия блогера и подтверждающим его правоту. По мнению блогера, центральный компонент схемы управления на изученной им плате – это микросхема тайваньского происхождения, скрытая от посторонних глаз под радиатором.

Важно отметить, что монитор LightCom V-MAX ПЦВТ.852859.300 с диагональю 27 дюймов был включен в Единый реестр российской радиоэлектронной продукции с 22 марта 2023 г. (номер в реестре 670\1\2023) и получил 140 баллов по уровню локализации, что является очень высоким показателем, кроме того, присутствие монитора в указанном реестре открывает LightCom доступ к государственным закупкам. Основной конкурент LightCom на рынке мониторов среди российских вендоров – это компания «Бештау». Уровень локализации ее дисплеев, присутствовавших в реестре на 19 сентября 2023 г. – не выше 110 баллов.

Данное изделие присутствует в реестре и в настоящее время (см. рис. Б). При этом, блогер подчеркнул, что со стороны LightCom никаких нарушений

² Приведением данного примера автор не высказывает оценочных суждений относительно достоверности представленных данных, т.к. не обладает должными техническими (инженерными) компетенциями. Возможные претензии относительно достоверности могут быть предъявлены владельцам и авторам публикаций на перечисленных далее информационных ресурсах, на которые автор ссылается. При подготовке приложения использована информация с сетевых ресурсов, размещенных по адресам: В российском мониторе нашли неработающий отечественный чип, добавленный ради попадания в реестр. Производители это гневно отрицают // Cnews. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.cnews.ru/news/top/2023-09-19_v_rossijskom_monitore_nashli (дата обращения: 27.05.2025); В «Миландре» провели техническую проверку и не подтвердили выводы блогера по поводу ненужного чипа в мониторе «Лайтком» // Хабр. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://habr.com/ru/news/762668/> (дата обращения: 27.05.2025); Очередной «бизнес по-русски» или Как компания LightCom и АО «ППК Миландр» импортозамещением занимались // Cadelta. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cadelta.ru/science/id10362> (дата обращения: 27.05.2025). Заметим, что по этому вопросу в Интернете представлены и иные ресурсы, излагающие те же данные. Также следует отметить, что с сугубо экономических позиций изложенные данные представляются вполне логичными и укладываются в логику «псевдоимпортозамещения».

российского законодательства по части импортозамещения и госзакупок не было, потому что в своей нынешней редакции оно предполагает, что для получения дополнительных баллов «российскости» и попадания в реестр Минпромторга России тому или иному устройству достаточно лишь иметь в своем составе российские процессоры и контролеры, а не использовать их в работе

Монитор торговой марки «LightCom» модель V-Max ПЦВТ.852859.300



RUS ЯР В избранное

Английское наименование

Monitor LightCom V-Max ПЦВТ.852859.300

Полное наименование юридического лица или ИП

ООО "ЛАЙТКОМ"

Регион

Москва

Регионы поставки

Москва

Рисунок Б1 – Сведения о включении монитора V-MAX ПЦВТ.852859.300 в Единый реестр российской радиоэлектронной продукции (скриншот с сайта [53])

Представители разработчика и производителя рассматриваемых изделий информацию, предоставленную блогером, опровергают. Тем не менее, М. Горшенин заявил: «Прав я, или нет, должны устанавливать компетентные органы... Так же хочу отдельно отметить, что есть несколько модификаций мониторов «Лайтком». условно, в «первой» модификации достаточно одного проводка и все работает. Согласитесь: если припаять один проводок вместо российского чипа, то возникают сомнения о необходимости данного микроконтроллера. И есть вторая модификация, которая мне встречалась. Там нужно припаивать уже три проводка, если выпаиваешь российский контроллер от «Миландра». Первый подает питание на сам зарубежный чип чип Realtek 2525. Второй подает питание на ПЗУ. Третий подает питание на блок, отвечающий за регулировку яркости. Управлением яркости занимаются

зарубежные компоненты, российский «Миландр» туда только подает питание».

В своем видеоролике блогер продемонстрировал наличие в мониторе LightCom контроллера RTD2525AR тайваньской компании Reaktek, который, по его словам, в действительности является основной микросхемой монитора, тогда как K1986BE92QI на его работу не влияет никак. При этом, просто так удалить K1986BE92QI с системной платы монитора у блогера не вышло - в этом случае она перестает работать. А если заменить российский чип на кусочек токопроводящей проволоки, то монитор вновь работает, что М. Горшенин показал в своем видеоролике.

После публикации материала, 21 сентября 2023 г., в редакцию CNews поступил официальный комментарий компании АО «ПКК Миландр»: «Ознакомившись с информацией, изложенной блогером Максимом Горшениным в сюжете, посвященном монитору производства ООО «ЛайтКом», изготовленному, в том числе, с использованием микроконтроллера производства АО «ПКК Миландр», сообщаем следующее: АО «ПКК Миландр» провел со своей стороны техническую проверку изложенных в сюжете фактов. По результатам проверки выводы, сделанные в видеоролике, подтверждены не были. Информация о проведенной проверке, а так же другая запрашиваемая регулятором информация, предоставляются в ТПП России и Минпромторг России».

М. Горшенин отреагировал на этот комментарий так: «Почему они не скажут, чем занимается их чип, а все внимание уводят в другую сторону? Ни яркость он не регулирует, ни кнопками меню не заведует. Я это показал в своем видеоролике. Мне очень интересно знать, чем именно занимается чип от Миландра в схмотехнике, и зачем он там». По мнению блогера, компания-производитель монитора «ЛайтКом» так ни разу ни в одном СМИ и не сообщила, чем же на самом деле занимается российский чип от «Миландра» у них в схмотехнике.

20 сентября 2023 года Минпромторг РФ прокомментировал ситуацию об обнаружении иностранного чипа в продукции (российском мониторе)

компании LightCom. Ведомство инициировало проверку по этому инциденту в рамках заключения Торгово-промышленной палаты России, выданного ООО «ЛайтКом». Также Минпромторг РФ поблагодарил блогера Максима Горшенина за гражданскую позицию и активную готовность сообщать о подобных сомнительных фактах в российских электронных продуктах.

Описанный инцидент получил широкую огласку. При этом, ООО «ЛайтКом» не нарушает законодательство, как в вопросе импортозамещения, так и в наборе баллов для попадания в реестр, который открывает путь к участию в госзакупках