

На правах рукописи



**Блинков Игорь Олегович**

**УПРАВЛЕНИЕ МЕЖСУБЪЕКТНЫМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ  
ОРГАНИЗАЦИЙ В ЭКОСИСТЕМЕ**

Специальность 5.2.6 – Менеджмент

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Екатеринбург – 2023

Диссертационная работа выполнена  
на кафедре менеджмента и предпринимательства  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

**Научный руководитель:** доктор экономических наук, доцент  
**Плахин Андрей Евгеньевич** (Россия),  
заведующий кафедрой менеджмента  
и предпринимательства ФГБОУ ВО «Уральский  
государственный экономический университет»,  
г. Екатеринбург

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук, профессор  
**Симченко Наталия Александровна** (Россия),  
заведующий кафедрой управления персоналом  
ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет  
им. В. И. Вернадского», г. Симферополь

доктор экономических наук, доцент  
**Щербенко Ева Владиславовна** (Россия),  
профессор кафедры торгового дела и маркетинга  
ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный  
университет», г. Красноярск

**Ведущая организация:** ФГАОУ ВО «Пермский национальный  
исследовательский политехнический университет»,  
г. Пермь

Защита диссертации состоится 28 июня 2023 г. в 10:00 на заседании диссертационного совета 24.2.425.01, созданного на базе ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», по адресу: 620144, г. Екатеринбург, ГСП-985, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», зал диссертационных советов (ауд. 150).

Отзывы на автореферат, заверенные гербовой печатью, просим направлять по адресу: 620144, г. Екатеринбург, ГСП-985, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», ученому секретарю диссертационного совета 24.2.425.01. Тел./факс (343) 283-10-76.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет». Автореферат размещен на официальном сайте ВАК при Минобрнауки России: <https://vak.minobrnauki.gov.ru> и на сайте ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»: <http://science.usue.ru>.

Автореферат разослан « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
доктор экономических наук, доцент



Н. А. Истомина

## Общая характеристика работы

**Актуальность темы исследования.** Повышение эффективности деятельности хозяйствующих субъектов за счет реализации управленческих функций организации и координации приводит к формированию новых подходов к построению бизнес-моделей, функционирующих на принципах сетевого взаимодействия. В сфере промышленного производства реализация интеграционных процессов проектирования и развертывания научно-технологических цепей, выпускающих готовые конкурентоспособные изделия, зачастую осуществляется в рамках экосистем, представляющих собой специфические организационные формы, задачей которых является упорядочение взаимодействия независимых субъектов с целью получения положительных эффектов, таких как рост объемов реализации, сокращение издержек, повышение инновационной активности и компетентностной составляющей при выпуске продукции.

Опыт развитых стран свидетельствует, что партнерское взаимодействие является эффективным инструментом решения сложных производственных задач, особенно в условиях быстро меняющейся экономической ситуации и стремительного развития науки и технологий. Партнерство позволяет объединить усилия и ресурсы различных организаций, в том числе государственных, для решения общих задач, таких как разработка новых продуктов, технологий, улучшение качества и повышение производительности. В рамках партнерского взаимодействия возможен обмен знаниями и опытом, создание совместных исследовательских проектов, обеспечение доступа к новым технологиям, а также распределение рисков и затрат между участниками. При этом партнерство может быть как международным, так и национальным, охватывать различные отрасли экономики. Поиск новых механизмов организации и управления межсубъектным взаимодействием в рамках экосистем на принципах партнерства актуализирует заявленную тему и позволяет сформулировать научную задачу исследования.

**Научная проблема, на решение которой направлена диссертация,** – формирование методического обеспечения, позволяющего адаптировать теоретико-методологические положения менеджмента к задачам формирования экосистем как специфической организационной формы взаимодействия независимых субъектов с целью получения положительных эффектов.

**Степень разработанности проблемы.** Вопросы формирования экосистем как современной формы организации межсубъектного взаимодействия рассматривают в своих трудах Р. Аднер, Н. Б. Акатов, Р. Баржо, А. Гавер, М. Н. Деньщик, М. В. Евсеева, Г. Б. Клейнер, А. А. Кобылко, Ж. А. Мингалева, Дж. Мур, М. А. Николаев, С. В. Орехова, А. Е. Плахин, Л. А. Раменская, М. Н. Румянцева, С. Сеннамо, Н. А. Симченко, И. А. Соловьева, Б. А. Ступаков, А. А. Тер-Григорьянц, И. Н. Ткаченко, О. А. Третьяк, М. Ю. Шерешева, Е. В. Щербенко, М. Г. Якобидес.

Характеристики конкурентного сосуществования как особой формы отношений независимых субъектов в рамках экосистем рассматривают А. Брандербург, П. Глур, С. Г. Важенин, Л. Линн, А. Маккормак, Б. Нейлбафф, В. В. Радаев, Х. Уайт, Н. Флигштейн. По мнению этих авторов, такой вид конкуренции представляет собой неконфликтное соревновательное взаимодействие хозяйствующих субъектов, которое позволяет преодолеть инертность, характерную для иерархических интеграционных форм.

Вопросы межорганизационного взаимодействия рассматривают Дж. Андерсон, Э. Андерсон, А. А. Афанасьев, М. Бенсо, Дж. Брадак, А. Н. Булатов, Ф. Вебстер, Р. Б. Гамидуллаев, Л. Гари, В. Л. Гранкина, Я. Гордон, Р. Н. Карбышева, С. П. Куш, К. Менард, Дж. Нарус, Х. Хакансон, М. Ю. Шерешева, Р. Экклс.

Вопросы управления партнерским взаимодействием раскрывают А. Уолтер, Х. Гемунден, В. Кастен, Р. Риттер, Д. Уилсон, О. Уильямсон, Р. Уэлборн.

Несмотря на достаточно глубокую проработку отдельных аспектов управления межсубъектным взаимодействием организаций в рамках экосистем, нерешенными остаются вопросы, связанные с разработкой методов упорядочения межсубъектного взаимодействия на базе партнерских отношений, результатом которого является не только ресурсный и компетентностный обмен участников, но и формирование положительных эффектов.

**Объектом исследования** выступил комплекс организаций в экосистеме группы компаний.

**Предметом исследования** являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе формирования механизма управления межсубъектным взаимодействием организаций в экосистеме.

**Область исследования.** Содержание диссертации соответствует п. 9 «Организация как объект управления. Теория организации. Структуры управления организацией. Организационные изменения и организационное развитие»; п. 10 «Проектирование систем управления организациями. Бизнес-процессы: методология построения и модели оптимизации. Сетевые модели организации. Информационно-аналитическое обеспечение управления организациями» Паспорта специальности ВАК РФ 5.2.6 – Менеджмент.

**Целью исследования** является развитие теоретических основ и разработка методического инструментария управления межсубъектным взаимодействием организаций в экосистеме.

Для достижения указанной цели в диссертации были поставлены следующие задачи:

– исследовать теоретико-методологические основы управления межсубъектным взаимодействием организаций в экосистеме путем систематизации и обобщения современных научных представлений, теорий и подходов, объясняющих экономическую и управленческую природу формирования и развития экосистем организаций; уточнить понятие экосистемы как

организационной формы координации комплементарных ресурсов и компетенций юридически независимых субъектов хозяйствования;

– разработать и апробировать методический инструментарий по управлению межсубъектным взаимодействием организаций в экосистеме, обеспечивающий повышение эффективности функционирования экосистемы; предложить методические рекомендации по оценке партнерских связей участников экосистемы, позволяющие учитывать специфичность связанности партнеров, формы координации взаимодействия и формирования дополнительных синергетических эффектов экосистемы;

– разработать концептуальную модель управления межсубъектным взаимодействием организаций в экосистеме, базирующуюся на принципе приоритета постоянного роста интегрального показателя оценки дополнительных эффектов; предусматривающую проактивную позицию региональных органов власти в диагностике промышленного партнерства, поддержку партнерских инициатив, стимулирование межфирменного взаимодействия в промышленности, мониторинг эффективности деятельности участников промышленного партнерства.

**Теоретико-методологическую основу исследования** составили научные труды зарубежных и отечественных ученых по проблемам сетевой экономики, управления взаимодействием независимых хозяйствующих субъектов, развития партнерств, формирования и управления экосистемами организаций.

**Основными методами исследования** для решения задач, поставленных в работе, явились общенаучные методы системного анализа и научного обобщения, методы аналогий и экспертных оценок, факторный и сравнительный анализ, а также расчетно-аналитические и логические методы. Для обработки эмпирических данных применялись структурный анализ, табличный и графический методы представления результатов.

**Информационно-эмпирическую базу исследования** составили информационные и аналитические материалы государственной статистики, методические документы и материалы федеральных органов законодательной и исполнительной власти, научные разработки российских и зарубежных экономистов, материалы научных конференций и семинаров, материалы, содержащиеся в периодических изданиях и сети Интернет; результаты исследований и расчетов, выполненных лично диссертантом и при его участии.

**Научная новизна исследования** характеризуется следующими положениями.

1. Уточнено понятие «экосистема» как форма организации межсубъектного взаимодействия, специфика которой определяется доминирующим способом координации комплементарных ресурсов и компетенций юридически независимых субъектов хозяйствования с целью обеспечения положительных эффектов от их взаимодействия. В отличие от существующих

подходов к определению экосистемы, уточненное понятие позволяет обозначить цель координации разнородных ресурсов и компетенций как достижение положительных дополнительных синергетических эффектов, т. е. подчеркивает управленческую природу формирования экосистем через достижение положительных эффектов от реализации управленческих функций организации (п. 10 Паспорта специальности ВАК РФ 5.2.6).

2. Разработана методика оценки межсубъектных связей участников экосистемы, позволяющая получить комплексное представление о специфичности связанности партнеров, формах координации взаимодействия и формирования дополнительных эффектов от данного взаимодействия. Новизной предлагаемой методики оценки межсубъектных связей участников экосистемы является ее интегральный характер, предусматривающий учет различных аспектов функционирования экосистемы и оценку дополнительных эффектов, которые могут возникать при взаимодействии ее участников. Такой подход позволяет более полно оценить взаимодействие участников экосистемы и выявить возможности для улучшения координации и сотрудничества между ними, что может способствовать улучшению эффективности функционирования экосистемы в целом и развитию новых форм взаимодействия ее участников (п. 9 и 10 Паспорта специальности ВАК РФ 5.2.6).

3. Сформирована концептуальная модель управления межсубъектным взаимодействием организаций в экосистеме, реализация которой позволит повысить эффективность взаимодействия, уменьшить затраты на координацию и совместную работу, повысить конкурентоспособность и инновационную активность предприятий, а также снизить риски и повысить устойчивость экосистемы в целом. Для успешной реализации концептуальной модели необходим сбалансированный подход к организации работы участников экосистемы и их взаимодействия с региональными органами власти, а также обеспечение прозрачности и эффективности мониторинга деятельности всех участников промышленного партнерства. Предложенная модель, в отличие от существующих подходов, основана на принципе приоритета постоянного роста интегрального показателя оценки дополнительных эффектов, проявляющихся в результате межсубъектного взаимодействия участников экосистемы (п. 9 и 10 Паспорта специальности ВАК РФ 5.2.6).

**Теоретическая значимость исследования** заключается в развитии методического обеспечения анализа и управления межсубъектным взаимодействием организаций в экосистеме.

**Практическая значимость диссертационной работы** заключается в получении методического инструментария, позволяющего управлять межсубъектным взаимодействием организаций в экосистеме с увеличением эффектов данного взаимодействия.

**Степень достоверности и апробация результатов исследования.** Научные разработки, а также практические рекомендации, содержащиеся в диссертационном исследовании, были использованы:

– Свердловским областным Союзом промышленников и предпринимателей (СОСПП) – в части использования методики оценки межсубъектных связей участников экосистемы, позволяющей принимать управленческие решения по развитию бизнес-кооперации, в рамках работы Комитета по социальному партнерству СОСПП, деятельность которого направлена на содействие формированию благоприятных социально-экономических условий развития предпринимательской деятельности на территории Свердловской области;

– Технопарком высоких технологий Свердловской области «Университетский» (АО «Уральский университетский комплекс») – в рамках поддержки научной и инновационной деятельности резидентов технопарка на основе применения положений экосистемного подхода, при выстраивании межсубъектных сетевых отношений между участниками таким образом, чтобы обеспечить достижение положительных синергетических эффектов;

– Фондом технологического развития промышленности Свердловской области – в ходе осуществления таких программ, как «Проекты развития», «Комплекующие изделия», в контексте усиления формирования межсубъектных связей, стимулирования межфирменного взаимодействия промышленных предприятий, а также при диагностике и мониторинге эффективности деятельности участников промышленного партнерства по мере выполнения программ;

– предприятием – инициатором промышленной экосистемы «НЛМК-Урал» – в рамках установления, оценки эффективности и развития партнерских отношений с организациями, выступающими участниками функционирующей на базе компании промышленной экосистемы;

– ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет» – в учебном процессе.

Внедрение результатов диссертационной работы документально подтверждено соответствующими справками. Использование результатов исследования подтверждается актами их внедрения в учебный процесс Уральского государственного экономического университета, в практику деятельности общественных и специализированных организаций, обеспечивающих развитие межсубъектного взаимодействия организаций в рамках экосистемного партнерства.

Теоретические, научно-методические и практические положения, представленные в диссертационном исследовании, послужили основой для составления отдельных модулей курсов лекций и практических занятий, реализуемых в рамках основных образовательных программ по направлению 38.03.02 «Менеджмент» в ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет» для студентов бакалавриата по дисциплинам «Стратегический менеджмент» и «Методы принятия управленческих решений».

Основные положения, результаты и выводы, сформулированные в ходе диссертационного исследования, докладывались и обсуждались на 14 меж-

дународных и всероссийских научных конференциях, таких как: Международная научно-практическая конференция «Формирование финансово-инвестиционного механизма поддержки субъектов малого предпринимательства в условиях внешних ограничений (на примере РФ и РЮО)» (Цхинвал, 2022); V Международная научно-практическая конференция «Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития» (Екатеринбург, 2022); VII Международная научно-практическая интернет-конференция «Проблемы экономического роста и устойчивого развития территорий» (Вологда, 2022); 55-я Международная научно-техническая конференция преподавателей и студентов (Витебск, 2022); IX Научные чтения профессоров и докторантов гуманитарных наук «Наука – образование – экономика: новые тренды и риски» (Екатеринбург, 2022); Всероссийская научно-практическая конференция «Актуальные проблемы развития России и ее регионов» (Курган, 2014); Всероссийская молодежная научно-практическая конференция с международным участием «Инженерная мысль машиностроения будущего» (Екатеринбург, 2012, 2013); Международная научно-практическая конференция «Новые тенденции в экономике и управлении организацией» (Екатеринбург, 2009–2014); Международная научно-практическая конференция «Интеграция России в мировую экономическую культуру в посткризисный период» (Екатеринбург, 2010); XVII Международная конференция молодых ученых по приоритетным направлениям развития науки и техники (Екатеринбург, 2009).

**Публикации.** Основные положения диссертации отражены в 27 публикациях, включая 12 работ в изданиях, рекомендованных ВАК РФ. Общий объем публикаций – 14,2 п. л., в том числе авторских – 8,78 п. л.

**Структура и объем работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 214 наименований, трех приложений. Работа изложена на 172 страницах, содержит 26 рисунков и 23 таблицы.

Во *введении* формулируется основная проблема, на решение которой направлено исследование, а также обосновывается ее актуальность. Раскрывается информация об объекте и предмете исследования, целях и поставленных задачах, приводятся положения научной новизны, формулируются теоретическая и практическая значимость полученных результатов исследования, а также представляются основные методы, которые будут использованы в ходе работы.

В *первой главе* «Теоретические аспекты управления межсубъектным взаимодействием организаций в экосистеме» рассматриваются теоретические аспекты управления межсубъектным взаимодействием участников экосистемы, анализируются положения теории организации и институциональной теории, которые позволяют объяснить, каким образом управление взаимодействием участников экосистемы осуществляется через создание определенных институтов и организационных структур. Рассматривается концепция экосистем, основанная на положениях сетевой теории, при этом особое внимание уделяется ресурсному и отношенческому подходам в теории



стратегического управления, которые позволяют рассматривать экосистемы как сложные социально-экономические системы, где ключевым ресурсом выступают информация и знания. Характеризуется методология оценки эффектов, проявляющихся в ходе межсубъектного взаимодействия участников экосистемы, которая базируется на использовании комплексного подхода к оценке воздействия, учитывающего не только экономические, но и социальные и экологические эффекты. Такой подход позволяет более полно оценить результаты межсубъектного взаимодействия и принять обоснованные решения в процессе управления экосистемой.

Во *второй главе* «Методическое обеспечение управления межсубъектным взаимодействием участников экосистемы» предлагается авторская методика оценки межсубъектных связей участников экосистемы и концептуальной модели управления этим взаимодействием. Подробно описываются шаги, необходимые для реализации методики, а также показатели, обеспечивающие основу расчетной части для формирования результатов оценки межсубъектных связей. В концептуальной модели управления описываются ключевые аспекты управления межсубъектным взаимодействием, включая оценку специфичности партнерского взаимодействия, прогнозную оценку межсубъектных связей и подходы к разработке мероприятий по их развитию.

В *третьей главе* «Формирование модели управления партнерскими отношениями в экосистеме группы компаний (на примере „НЛМК-Урал“»)» проводится анализ межсубъектных связей на примере экосистемы, включающей группу компаний «НЛМК-Урал»; формируется перспективная модель управления межсубъектным взаимодействием участников промышленной экосистемы.

В *заключении* диссертации сформулированы основные выводы и результаты, полученные в ходе выполнения данного исследования.

В *приложениях* приведены вспомогательные материалы, содержащие дополнительные данные и результаты, полученные в ходе исследования, раскрывающие более подробно отдельные вопросы диссертации.

## **Основные научные положения и результаты диссертационного исследования, выносимые на защиту**

**1. Уточнено понятие «экосистема» как форма организации межсубъектного взаимодействия, специфика которой определяется доминирующим способом координации комплементарных ресурсов и компетенций юридически независимых субъектов хозяйствования с целью обеспечения положительных эффектов от их взаимодействия. В отличие от существующих подходов к определению экосистемы, уточненное понятие позволяет обозначить цель координации разнородных ресурсов и компетенций как достижение положительных дополнительных синергетических эффектов, т. е. подчеркивает управленческую при-**

**роду формирования экосистем через достижение положительных эффектов от реализации управленческих функций организации.**

Становление сетевой экономики характеризуется развитием тесных взаимосвязей и сотрудничества между хозяйствующими субъектами, которые могут быть организованы в форме экосистемы, сети или платформы. Развиваются и реализуются такие новые бизнес-модели и стратегии, как *sharing economy*, *on-demand economy*, *peer-to-peer economy* и др.

Экосистема формируется из группы взаимодействующих хозяйствующих субъектов или организаций, которые обмениваются ресурсами и создают ценность в определенной области. Управление этим взаимодействием может быть основано на различных факторах (общие цели, технологии, рынки и т. д.). Однако важно, чтобы организация взаимодействия обеспечивала взаимную выгоду и создавала дополнительную ценность для участников.

Исследование проблем формирования и развития экосистем позволяет выделить ряд теорий, объясняющих возникновение и распространение данной специфической формы межорганизационного взаимодействия.

Во-первых, экосистема может быть рассмотрена как форма сетевых структур, где взаимодействуют различные организации и индивидуальные акторы, образуя сложную сеть взаимосвязей и зависимостей. В рамках теории организации сетевые структуры рассматриваются как более гибкие и адаптивные, чем иерархические структуры, так как они позволяют эффективнее использовать ресурсы и связи между участниками. При этом сетевые структуры могут иметь разные формы организации, в том числе централизованные, децентрализованные и распределенные.

Ресурсный подход к исследованию экосистем предполагает выделение ключевых ресурсов и компетенций, которые обеспечивают конкурентные преимущества и определяют стратегию развития экосистемы. Отношенческий подход к управлению экосистемой подразумевает необходимость учета не только специфичности продуктов или услуг, которые предоставляются внутри экосистемы, но и отношений между участниками.

Существенный вклад в понимание природы экосистемы и взаимоотношений ее участников вносит новая институциональная экономическая теория. В рамках данного направления исследования проблемы эффективных форм организации хозяйственной деятельности предложены такие понятия, как ограниченная рациональность, неопределенность, специфичность ресурсов, оппортунизм, проблема измерения результата, трансакционные издержки, отношенческая контрактация.

Описанные выше теории концентрируются на определенных аспектах взаимодействия субъектов в рамках экосистемы, дополняют друг друга, подчеркивая базовую детерминанту стратегического управления – *координацию деятельности экономических агентов в рамках экосистемы, обладающих ресурсами различной степени специфичности*. Вместе с тем специфичность экосистемы заключается не только в возможностях получения ресурсов

участников. Экономической основой экосистемы как особой формы организации выступает получение эффектов различной природы: эффектов масштаба, сетевых, кластерных, инфраструктурных. Соответственно, развитие экосистемы базируется на мотиве увеличения прибыли участников и ограничивается возможностями получения данной прибыли за счет эффектов, формируемых при новой форме взаимодействия.

В экономической науке традиционно выделяли два механизма межфирменной координации: рыночный и иерархический. Относительно недавно был сформулирован новый механизм координации субъектов на промышленных рынках – смешанный, или гибридный. В соответствии с подходом О. Уильямсона существующие формы организации взаимодействия (посредством рынка, иерархии или гибридных форм) являются взаимодополняемыми, а их эффективность и, следовательно, применимость определяются условиями хозяйственной практики.

На рисунке 1 представлено описание координационных механизмов межфирменного взаимодействия в рамках экосистемы.

Во многих работах экосистема как специфическая форма сетевого взаимодействия занимает промежуточное положение между рыночной и иерархической координацией. Между тем сущностные характеристики экосистемы как особой организационной надстройки включают не только механизмы координации хозяйствующих субъектов, но и итеративные процедуры отбора указанных координационных механизмов. Критерием отбора такого механизма внутри экосистемы является возможность достижения положительной синергии и совокупная экономическая результативность взаимодействия участников экосистемы.

Таким образом, необходимо уточнить понятие «экосистема», подчеркнув выявленные свойства данной формы осуществления координации. *Под экосистемой следует понимать форму организации межсубъектного взаимодействия, специфика которой определяется доминирующим способом координации комплементарных ресурсов и компетенций юридически независимых субъектов хозяйствования с целью обеспечения положительных эффектов от их взаимодействия.*

Существующие концепции организации межсубъектного взаимодействия базируются, как правило, на оценках совокупной экономической эффективности и не включают формирование и распределение между участниками дополнительных выгод, создаваемых при совместной деятельности. Изменение способов координации в рамках межсубъектного взаимодействия участников экосистемы требует четкого понимания, согласования и оценки общего результата совместной деятельности и вклада каждой из сторон, разграничения зон ответственности и справедливого распределения выгод от совместно полученного результата. При реализации стратегий межсубъектного взаимодействия необходимо четко понимать и декларировать согласованные цели по отдельным приоритетным направлениям совместного развития.

### Уровень организации межфирменного взаимодействия

		<i>Рыночный обмен</i>	<i>Гибридные стратегии</i>	<i>Иерархические отношения</i>
<b>Организационный элемент взаимодействия</b>	<i>Управленческий</i>	Отсутствие планирования совместного развития. Целеполагание ограничивается согласованием объемов и сроков поставок	Стратегии совместного развития предусматривают определение приоритетных направлений для взаимодействия, оценку материальных и нематериальных аспектов партнерства, извлечение дополнительной ценности из партнерских отношений (совместное использование ресурсов, оптимизация бизнес-процессов, разработка и продвижение продукции или услуг)	Развитие института планирования совместной деятельности – единого координационного центра. Совместное целеполагание. Совместный регламент измерения результативности, анализ результатов и распределение выгод через достижение цели
	<i>Коммуникационный</i>	Коммуникации осуществляются при необходимости в рамках деловых контактов. Не планируется формирование социальной сети для межфирменных взаимодействий	Руководство уделяет принципиальное внимание коммуникациям как важному аспекту организации взаимоотношений. Предусматривается развитие взаимодействий на разных уровнях, предполагающее контроль передачи данных с учетом сохранения стратегической безопасности	Коммуникации определены, встроены и обеспечивают саморазвитие. Обеспечивается прозрачность процессов. Управление коммуникациями выстроено на всех уровнях, носит системный характер
	<i>Институциональный</i>	Исполнение условий договора является определяющим в отношениях между организациями, контакты редко носят неформальный характер. Развитие доверительных отношений не становится существенным фактором, так как все гарантии обеспечиваются правоприменительным институтом	Предполагается достижение некоторой гибкости в отношениях между участниками путем развития определенного уровня доверия, позволяющего снизить риски, обусловленные изменениями внешней среды	Достижение целей предполагается только благодаря интенсификации совместных усилий. Требуется совмещение культур, обеспечение высокого уровня доверительных отношений

Рисунок 1 – Характеристика координационных механизмов экосистемы

**2. Разработана методика оценки межсубъектных связей участников экосистемы, позволяющая получить комплексное представление о специфичности связанности партнеров, формах координации взаимодействия и формирования дополнительных эффектов от данного взаимодействия. Новизной предлагаемой методики оценки межсубъектных связей участников экосистемы является ее интегральный характер, предусматривающий учет различных аспектов функционирования экосистемы и оценку дополнительных эффектов, которые могут возникать при взаимодействии ее участников. Такой подход позволяет более полно оценить взаимодействие участников экосистемы и выявить возможности для улучшения координации и сотрудничества между ними, что может способствовать улучшению эффективности функционирования экосистемы в целом и развитию новых форм взаимодействия ее участников.**

Методика оценки межсубъектных связей участников экосистемы должна увязывать организационные особенности функционирования, способы координации взаимодействия участников экосистемы и привычные показатели эффективности: экономической, инновационной, социальной и т. д. (рисунок 2).

На *первом этапе* методики определяется специфичность отношений между участниками экосистемы, обуславливающая их взаимозависимость, с учетом ресурсного потенциала каждого партнера. Взаимозависимость партнеров характеризуется такими параметрами, как комплементарность участников, специфичность активов, соответствие сторон друг другу, гибкость способностей; в методическом плане предложен оценочный инструментарий, представленный в таблице 1.

Уровень специфичности ресурсной характеристики межсубъектного взаимодействия в экосистеме может классифицироваться по трем группам:

- отношения общего характера (значение взаимозависимости между участниками экосистемы  $P$  находится в интервале от 0 % до 30 %);
- специфицированные отношения ( $P$  от 30 % до 70 %);
- критические отношения ( $P$  от 70 % до 100 %).

*Второй этап* методики предполагает оценку формы координации взаимодействия между участниками экосистемы, что позволит охарактеризовать формы связей внутри экосистемы, благодаря которым формируются положительные эффекты. Результат оценки дает возможность определить профиль существующего межфирменного взаимодействия, на основе которого выстраиваются партнерские отношения. На рисунке 3 представлены показатели оценки координации взаимодействия между участниками экосистемы.

На основе полученных данных определяются возможные формы координации:

- рыночный обмен ( $L = 0-30$  %);
- гибридная форма ( $L = 30-70$  %);
- иерархия ( $L = 70-100$  %).

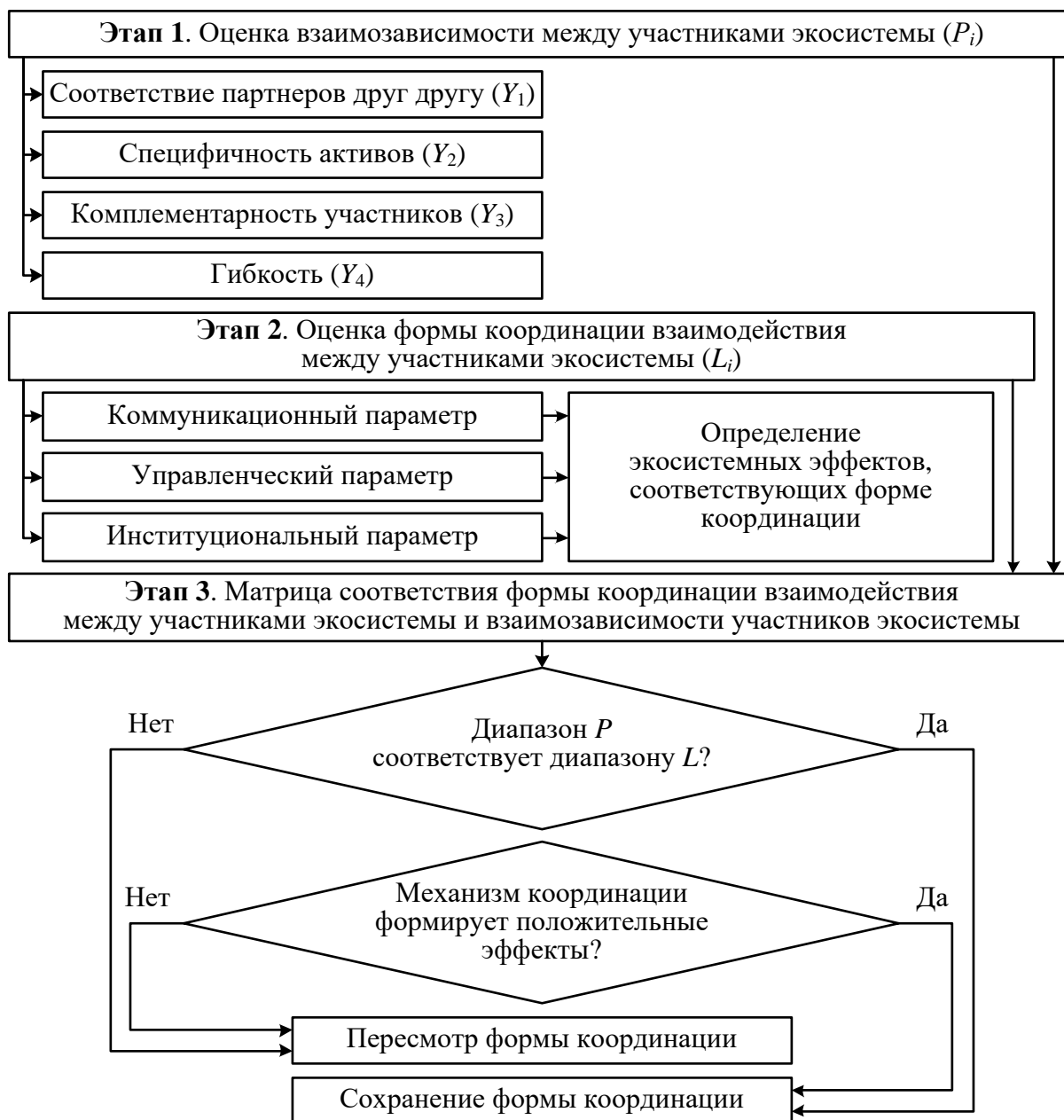


Рисунок 2 – Алгоритм методики оценки межсубъектных связей организаций в экосистеме

Таблица 1 – Показатели оценки взаимозависимости организаций в экосистеме

Параметр оценки взаимозависимости	Показатели оценки
Соответствие партнеров друг другу	Уровень замкнутости партнера на предприятии
	Компетентность персонала партнера
	Уровень инвестиций в отношения с партнером
Специфичность активов	Степень специфичности продукции и оборудования партнера
Комплементарность участников	Сложность замены партнера в случае расторжения отношений с действующим

Продолжение таблицы 2

Параметр оценки взаимозависимости	Показатели оценки
	Значимость доступа к ресурсам партнера (информационным, интеллектуальным, материальным и пр.) для успешного решения производственной задачи предприятия
	Уровень участия партнера в инновационной деятельности предприятия
Гибкость	Готовность партнера реагировать при изменении условий
Результирующий показатель	Показатель взаимозависимости между участниками экосистемы $P$ , %, принимающий значения от 0 % до 100 %: $P = \frac{\sum_{i=1}^n Y_i}{10 \times n} \times 100,$ где $Y_i$ – средняя арифметическая оценка экспертов $i$ -й характеристики показателя взаимозависимости

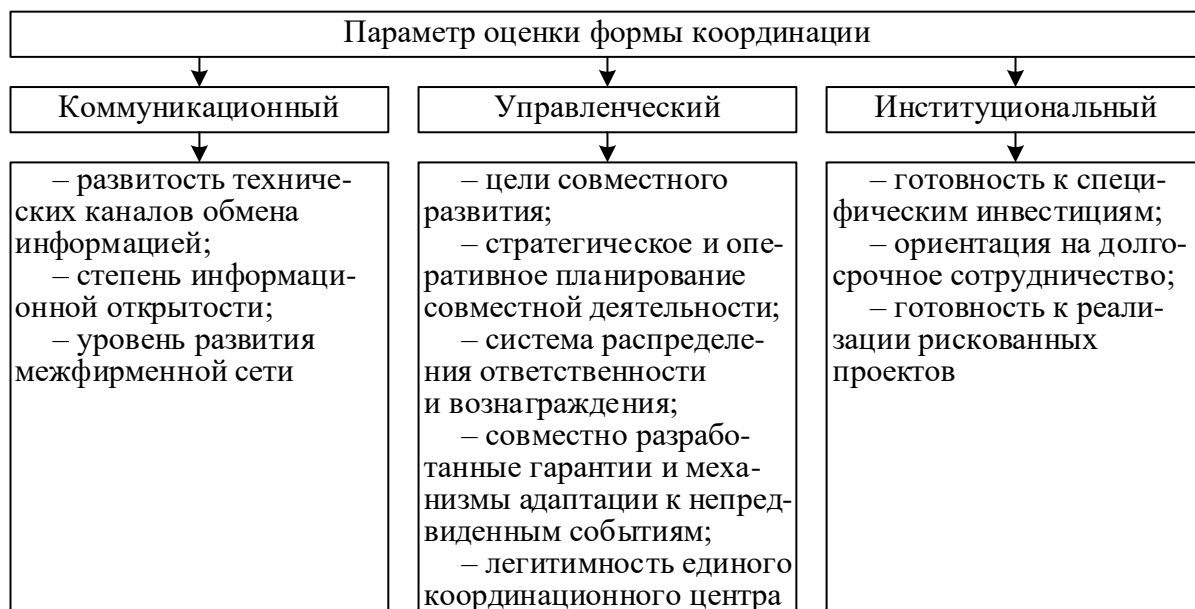


Рисунок 3 – Показатели оценки формы координации взаимодействия между организациями в экосистеме

Формы координации необходимо проанализировать с позиции формирования положительных эффектов путем расчета соответствующих показателей до и после начала взаимодействия.

Основные показатели достигаемых экосистемных эффектов:

- увеличение выпуска качественной продукции  $Q$ ;
- увеличение прибыли субъектов экосистемы  $Prб$ ;
- повышение качества продукции субъектов экосистемы  $IQ$ ;
- увеличение конкурентоспособности субъектов экосистемы  $LO$ ;
- уменьшение трудоемкости продукции субъектов экосистемы  $KС$ ;

– снижение рисков при осуществлении совместной деятельности в рамках экосистемы  $R$ ;

– рост инвестиционной привлекательности субъектов экосистемы  $IA$ ;

– увеличение доли сотрудников с высокой квалификацией  $ID$ ;

– рост инновационной активности субъектов экосистемы  $D_{\text{квал}}$ .

При разработке показателей оценки дополнительных эффектов не только учтены инфраструктурные эффекты и эффекты масштаба через показатели выпуска и прибыли субъектов экосистемы, но и оценивается рост инновационности, квалификационной обеспеченности, конкурентоспособности, инвестиционной привлекательности и снижения рисков.

На *третьем этапе* определяется соответствие формы координации взаимодействия и взаимозависимости участников экосистемы. При совмещении полученных результатов формируется полная картина межсубъектного взаимодействия и появляется возможность управления таким сложным объектом управления, как экосистема, имеющим полисубъектную структуру.

Отношения, сложившиеся в экосистеме «НЛМК-Урал», преимущественно характеризуются как отношения специфированного характера, которым соответствуют значения взаимозависимости между участниками экосистемы. Уровень координации, соответствующий рыночному обмену, характерен только для партнера 9; уровень координации, соответствующий иерархии, – партнерам 2; 3 и 7; для остальных участников характерна гибридная форма.

Далее представим обобщенную информацию о связи характеристик взаимозависимости, форм координации и проявления дополнительных синергетических эффектов экосистемы «НЛМК-Урал» (таблица 2).

Общая стратегия развития экосистемы ориентирована на прибыль, что видно при анализе эффектов, проявляющихся при межсубъектном взаимодействии участников экосистемы: активно привлекаются партнеры, сотрудничество с которыми увеличивает прибыль, при этом эффекты, отражающие повышение качества продукции, рост конкурентоспособности, инновационной активности, не просматриваются. Основной пул эффектов, проявляющихся при межсубъектном взаимодействии участников экосистемы, связан с установлением устойчивых связей с партнерами, входящими в производственно-сбытовую сеть: управляющим организациями, крупными поставщиками сырья, клиентами, поставщиками оборудования. Привлечение этих участников приводит к росту прибыли, инвестиционной привлекательности предприятия.

В то же время оценки зависимости от партнеров, входящих в производственно-сбытовую сеть, разнятся; при этом существенная зависимость поддерживается всеми способами координации отношений (например, у крупного поставщика при высокой зависимости и высоких эффектах наблюдается уровень координации, соответствующий иерархии).



Таблица 2 – Матрица соответствия параметра зависимости, уровня реализации форм координации участников и формирования эффектов экосистемы «НЛМК-Урал», %

Перечень партнеров	Оценка зависимости от партнера	Коммуникационный параметр	Управленческий параметр	Институциональный параметр	<i>Q</i>	Прб	<i>IQ</i>	<i>LO</i>	<i>KC</i>	<i>R</i>	<i>IA</i>	<i>ID</i>	<i>D</i> <sub>квал</sub>
Партнер 1	43	80	52	70	102	118	101	100	109	80	133	78	101
Партнер 2	84	100	98	90	102	118	101	100	109	80	133	78	101
Партнер 3	65	80	70	80	102	118	101	100	109	80	133	78	101
Партнер 4	61	80	58	67	130	121	106	100	69	100	92	162	104
Партнер 5	45	80	52	63	109	221	110	100	93	100	212	73	100
Партнер 6	76	80	60	67	106	199	112	88	94	100	197	93	100
Партнер 7	84	100	100	93	102	118	101	100	109	80	133	78	101
Партнер 8	39	50	34	73	125	148	102	100	93	100	121	85	105
Партнер 9	38	33	22	27	109	221	110	100	93	100	212	73	100
Партнер 10	48	37	28	50	106	199	112	88	94	100	197	93	100
Партнер 11	38	40	26	37	94	40	109	114	102	100	40	127	100
Партнер 12	28	43	16	30	92	22	105	100	157	100	100	110	100
Партнер 13	46	50	44	67	125	148	102	100	93	100	121	85	105
Партнер 14	35	50	56	63	106	199	112	88	94	100	197	93	100
Партнер 15	41	40	66	50	102	118	101	100	109	80	133	78	101
Партнер 16	43	40	66	50	110	123	100	100	89	100	115	71	103
Партнер 17	43	40	66	50	113	176	119	117	94	75	166	108	100
Партнер 18	43	40	66	50	94	40	109	114	102	100	40	127	100
Партнер 19	43	40	66	50	107	138	116	100	119	100	133	100	103
Партнер 20	43	50	46	57	92	22	105	100	157	100	100	110	100

Ряд участников экосистемы, зависимость от которых оценивается на среднем уровне, формирует высокие эффекты, при этом форма координации является гибридной, что может привести к потере контроля над данными участниками экосистемы.

Привлечение в состав участников экосистемы инфраструктурных обслуживающих предприятий не дает ни непосредственно экономических результатов, ни сопутствующих, связанных со снижением рисков, ростом качества, конкурентоспособности и т. д. В то же время форма координации инфраструктурных участников экосистемы зачастую соответствует отношениям иерархии, поскольку уровень зависимости оценивается как отношения специфицированного характера. Это приводит к разбалансированию управленческих инструментов и значимости участников экосистемы, которые не формируют существенных экосистемных эффектов и не обладают такими редкими ресурсами, владение которыми характеризовалось бы как отношения критического характера.

Решение задачи оценки межсубъектного взаимодействия в рамках экосистемы требует не только определения форм координации (рыночный обмен, гибридная форма и иерархия), но и получения положительных эффектов в ходе построения организационной надстройки.

Результаты проведенного исследования определили направления совершенствования системы координации экосистемы:

- привлечение партнеров, установление устойчивых связей с которыми позволило бы решить вопросы роста конкурентоспособности, квалификации, инновационной активности, снижения рисков;
- изменение формы координации участников экосистемы, относящихся к производственно-сбытовой цепи и формирующих существенные экосистемные эффекты, с гибридных инструментов к инструментам иерархии;
- изменение формы координации участников экосистемы, относящихся к инфраструктурным обслуживающим организациям, от гибридных инструментов к рыночным.

**3. Сформирована концептуальная модель управления межсубъектным взаимодействием организаций в экосистеме, реализация которой позволит повысить эффективность взаимодействия, уменьшить затраты на координацию и совместную работу, повысить конкурентоспособность и инновационную активность предприятий, а также снизить риски и повысить устойчивость экосистемы в целом. Для успешной реализации концептуальной модели необходим сбалансированный подход к организации работы участников экосистемы и их взаимодействия с региональными органами власти, а также обеспечение прозрачности и эффективности мониторинга деятельности всех участников промышленного партнерства. Предложенная модель, в отличие от существующих подходов, основана на принципе приоритета постоянного роста интегрального показателя оценки дополнительных эффектов, проявляю-**

щихся в результате межсубъектного взаимодействия участников экосистемы.

Предложенная модель сформирована с позиции предприятия-инициатора и представлена совокупностью разработанных методических шагов (рисунок 4).

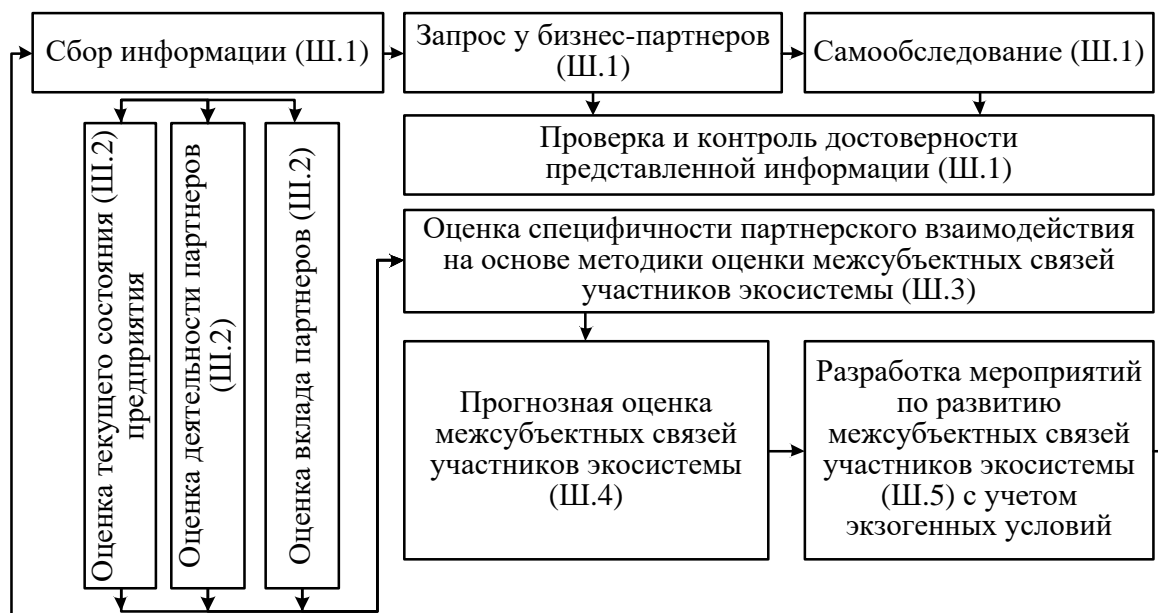


Рисунок 4 – Алгоритм концептуальной модели управления межсубъектным взаимодействием организаций в экосистеме

Шаг 1 – сбор данных, является подготовительным и предполагает сбор информации не только по исследуемому предприятию, но и по участникам экосистемы, задействованным в выполнении совместного проекта или решении конкретной задачи. Запрос на предоставление данных должен содержать не только показатели, используемые в методике оценки межсубъектных связей участников экосистемы, но и показатели для анализа хозяйственной деятельности участников экосистемы. Также необходимо собрать данные для оценки вклада участников экосистемы в получаемый результат в рамках совместной деятельности, поскольку от этого зависит доля прибыли, которую придется им отдать, и здесь в каком-то смысле предприятие – инициатор формирования экосистемы конкурирует с бизнес-партнерами при распределении доходов и должно обеспечить конкурентное сосуществование еще и с ними.

Принципиальным моментом выступает своевременность и достоверность предоставляемой участниками экосистемы информации, поэтому необходимо не только контролировать этот процесс, но и самостоятельно собрать необходимые данные. В результате возможно получить максимально достоверную информацию, которой в последующем можно будет оперировать как для оценки межсубъектных связей участников экосистемы, так и для укрепления взаимовыгодных отношений с бизнес-партнерами либо, наоборот, их ослабления, разрыва и замены на других участников экосистемы.

Шаг 2 состоит из нескольких параллельных видов оценок:

- оценка текущего состояния (наличие/отсутствие) межсубъектных связей участников экосистемы на базе показателей, представленных в методике оценки межсубъектных связей участников экосистемы;
- оценка участников экосистемы, а именно результатов их хозяйственной деятельности, для определения стабильности их функционирования;
- оценка вклада участников экосистемы в итоговый результат совместной деятельности для последующего распределения доходов от партнерского взаимодействия.

Таким образом, шаг 2 позволяет многоаспектно оценить результативность текущего партнерского взаимодействия.

Шаг 3 – оценка специфичности партнерского взаимодействия на основе методики оценки межсубъектных связей участников экосистемы.

Шаг 4 – прогнозная оценка межсубъектных связей участников экосистемы: достоверность и пропорциональность обязательств; гибкость взаимоотношений; солидарность, а также степень доверия участников межфирменного взаимодействия. Результаты данного шага в совокупности с результатами оценок, полученных в рамках второго и третьего шагов, позволяют принять решение о дальнейшем развитии экосистемы.

При проектировании межсубъектных связей необходимо выделять активных и пассивных участников экосистемы: активные формируют «центральное ядро» организации партнерских отношений, а пассивные поддерживают его функционирование (таблица 3).

Таблица 3 – Участники формирования организационного механизма управления межсубъектным взаимодействием организаций в экосистеме

Участники	Роль в формировании экосистемы
<b>Активные участники</b>	
Координационный совет	Команда управленцев с предприятий, входящих в экосистему, отвечающих за осуществление межфирменного взаимодействия, организующая и контролирующая его
Бизнес-партнеры	Предприятия, непосредственно участвующие в совместной деятельности, выступающие сопроизводителями новой продукции (производственные предприятия, наукоемкий бизнес, инновационные предприятия, поставщики и подрядчики, участвующие в технологической цепочке создания продукции)
Группа экспертов	Команда специалистов, осуществляющих подготовку и организацию межсубъектного взаимодействия
<b>Пассивные участники</b>	
Стейкхолдеры межфирменного взаимодействия	Юридические и физические лица, правительственные органы, общественные организации, поставщики, потребители и другие лица, заинтересованные в успешном функционировании межфирменных взаимоотношений в рамках экосистемы, которые вносят свой вклад в их развитие путем продвижения проектов, согласования, участия в получении тех или иных разрешений

Продолжение таблицы 3

Участники	Роль в формировании экосистемы
Кредиторы	Структуры, которые предоставляют ресурсы в долг на оговоренный период времени и на заранее согласованных условиях
Покупатели	Поскольку в ряде проектов продукция может не поступать на открытый рынок, применяется подход «продажа по контракту», предполагающий заключение договоров на поставку товаров на длительный срок, что обеспечивает производителю стабильный спрос на продукцию и позволяет планировать деятельность на более длительный период
Органы власти	Предоставление разрешительных документов для осуществления бизнеса, участие в закупках и тендерах, предоставление грантов и гарантий для реализации совместных проектов и других видов сотрудничества. Органы власти также могут выступать акционерами и спонсорами проектов, обеспечивая решение задачи привлечения инвестиций для развития бизнеса
Научно-исследовательские институты	Академические учреждения, занимающиеся НИОКР, а также исследованиями в рамках приоритетных направлений развития науки и техники
Высшие учебные заведения	Формирование профессиональных компетенций выпускников, необходимых и достаточных для работы на промышленных предприятиях, участия в инновационных процессах, обеспечения современных подходов к качеству продукции, а также в процессе межфирменного взаимодействия

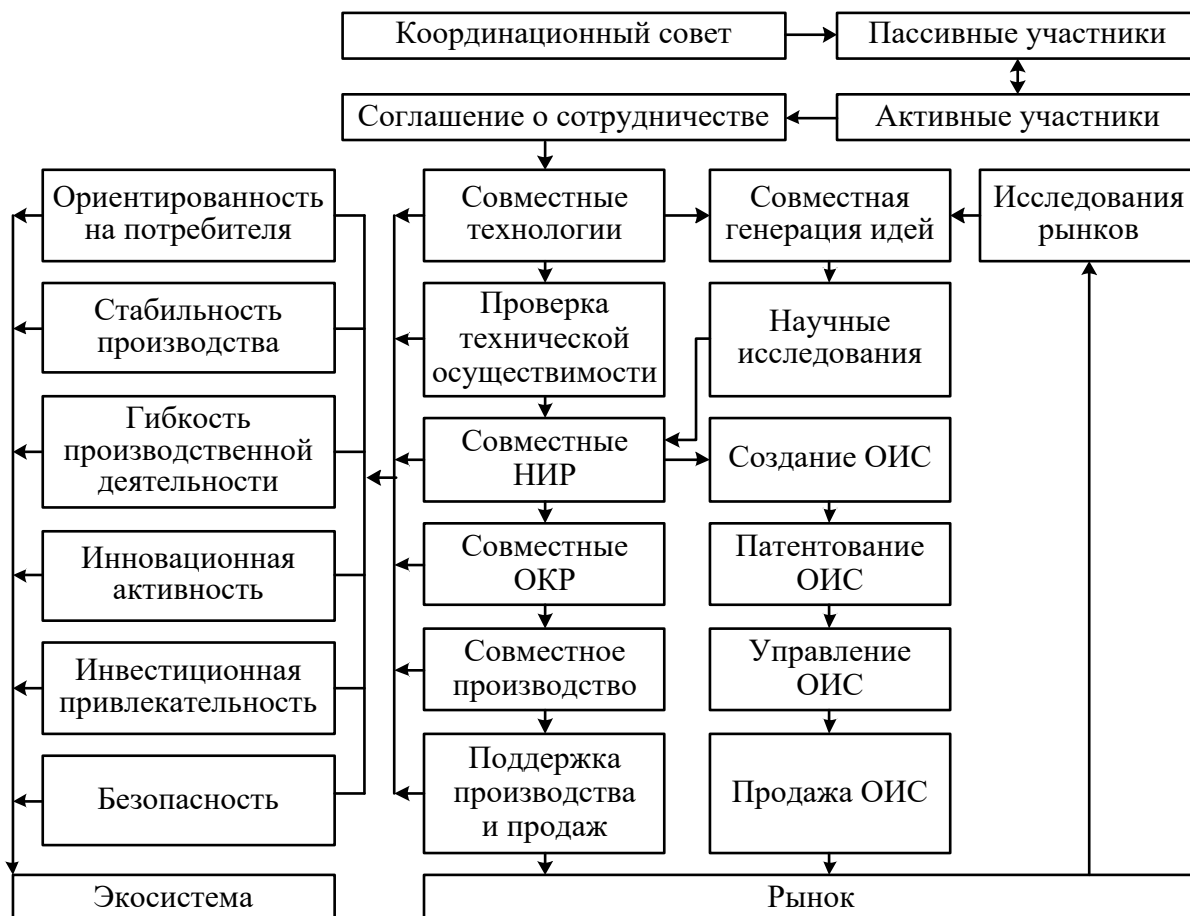
Поскольку активные участники формируют «центральное ядро» организации партнерских отношений, автором разработана принципиальная схема их взаимодействия (рисунок 5).

Для реализации заявленных принципов на практике необходимо уделять особое внимание оценке и контролю результативности межсубъектных связей участников экосистемы на основе определения формируемых экосистемных эффектов.

Шаг 5 – разработка рекомендаций по развитию межсубъектных связей участников экосистемы, в том числе на основе пересмотра соглашений и взаимоотношений с бизнес-партнерами. Данный шаг позволяет исключить некорректный вариант партнерства, когда у бизнес-партнеров растет заинтересованность захватить компанию и они начинают самостоятельно выпускать аналогичную продукцию, пытаются захватить долю рынка, завоевать потребителей, переманить кадры, незаконным образом приобрести авторские идеи и технологии предприятия-инициатора. Шаг необходим для разработки координационным советом защитных мер.

Организация экосистемы может предусматривать частичный пересмотр и настройку систем управления бизнес-партнеров таким образом, чтобы обеспечить единство информационного поля и возможности для взаимодействия, обмена данными для осуществления синхронизированной опе-

рациональной деятельности, разработки и реализации совместных проектов развития. Зачастую эта задача решается эмпирически, т. е. путем проб и ошибок, что может привести к недостаточно эффективному взаимодействию или преждевременному завершению сотрудничества.



Примечание – НИР – научные исследования и разработки; ОКР – опытно-конструкторские работы; ОИС – объект интеллектуальной собственности.

Рисунок 5 – Принципиальная схема организации межсубъектных связей организаций в экосистеме

Предлагается решать эту задачу путем создания координационного совета по управлению межсубъектным взаимодействием участников экосистемы, состоящего из представителей предприятий-партнеров. Совет должен выполнять следующие функции: разработка целей развития экосистемы; согласование задач и совместных проектов развития предприятий-партнеров; планирование и организация научных исследований; оценка эффективности межсубъектных связей участников экосистемы и разработка рекомендаций по развитию системы партнерских отношений.

В соответствии с авторским подходом при управлении межсубъектным взаимодействием участников экосистемы каждый частный показатель

оценки экосистемных эффектов должен быть соотнесен с аналогичным показателем предыдущего периода исследования:

$$a_{ij} = \frac{a_{ij}(t_{\text{факт}})}{a_{ij}(t_{\text{пред}})}. \quad (1)$$

Следовательно, значение интегрального показателя  $CI$ , отражающего эффективность экосистемы, можно рассчитать как среднее арифметическое из частных показателей:

$$CI = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_i. \quad (2)$$

Стабильно положительная динамика ( $CI_{\text{факт}} > CI_{\text{пред}}$ ) подтверждает высокую эффективность сформированной модели управления межсубъектным взаимодействием участников экосистемы.

Результаты анализа могут стать основной для развития функций координационного совета, включая решение таких дополнительных задач, как укрепление конкурентных позиций на освоенных сегментах сбыта продукции; рост объемов производства; повышение рациональности управления имущественным комплексом; увеличение доходности бизнеса; повышение эффективности организационной структуры управления; оптимизация поставок материалов, сырья, комплектующих, полуфабрикатов, а также готовой продукции; обеспечение эффективного управления финансовыми ресурсами и потоками; техническое перевооружение и модернизация производства; улучшение качества выпускаемой продукции; повышение эффективности управления персоналом; улучшение экологии, санитарии и условий труда и др.

Представленные рекомендации не только позволяют оценить результативность организационного механизма управления межсубъектным взаимодействием организаций в экосистеме, но и служат инструментом своевременной корректировки, выстраивания и поддержки межсубъектных связей участников экосистемы, усиливающих защиту конкурентных позиций предприятия-инициатора.

## Заключение

В результате проведенного исследования получены следующие научные результаты.

На основе анализа теоретической и методологической базы управления сетевыми объектами, исследования природы формирования дополнительных эффектов при использовании экосистемы как особой формы организации, определения методологических принципов формирования экоси-

стемы (обеспечение достижения общих интересов участников взаимодействия, ориентация на долгосрочные отношения при выстраивании партнерского взаимодействия и распределение выгод в соответствии со вкладом каждого участника в конечный результат) автором уточнено понятие «экосистема» как форма организации межсубъектного взаимодействия, специфика которой определяется доминирующим способом координации комплементарных ресурсов и компетенций юридически независимых субъектов хозяйствования с целью обеспечения положительных эффектов от их взаимодействия. Выявлено, что межсубъектное взаимодействие направлено на повышение его адаптационности за счет объединения комплементарных ресурсов и компетенций юридически независимых, но заинтересованных в сотрудничестве предприятий. В отличие от существующих подходов, уточненное понятие позволяет обозначить цель координации разнородных ресурсов и компетенций как достижение положительных эффектов, т. е. подчеркивает управленческую природу формирования экосистем через достижение положительных эффектов от реализации управленческих функций организации.

Разработан методический инструментарий оценки и конструирования межсубъектного взаимодействия в рамках экосистемы, в частности методика оценки межсубъектных связей участников экосистемы. Реализация методики позволяет сформировать комплексное представление о специфичности связанности партнеров, формах координации взаимодействия и формировании дополнительных эффектов исследуемой экосистемы.

Новизной методики оценки межсубъектных связей участников экосистемы является ее интегральный характер, предусматривающий учет различных аспектов функционирования экосистемы и оценку дополнительных эффектов, которые могут возникать при взаимодействии ее участников. Методика позволяет более полно оценить взаимодействие участников экосистемы и выявить возможности для улучшения координации и сотрудничества между ними, что может способствовать улучшению эффективности функционирования экосистемы и развитию новых форм взаимодействия ее участников.

Предложена концептуальная модель управления межсубъектным взаимодействием организаций в экосистеме, предполагающая активную роль региональных органов власти в диагностике промышленного партнерства, поддержке партнерских инициатив, стимулировании межфирменного взаимодействия в промышленности, мониторинге деятельности участников промышленного партнерства. Предложено создать координационный совет по управлению межфирменным взаимодействием, состоящий из представителей предприятий-партнеров, основными функциями которого должны стать: разработка и согласование целей, задач и проектов межфирменного взаимодействия; организация и контроль за выполнением наукоемких проектов; оценка с группой экспертов межсубъектных связей участников экосистемы и предприятия-инициатора, а также бизнес-партнеров; подготовка



рекомендаций по совершенствованию адаптационной системы партнерских отношений. Предложенная модель, в отличие от существующих подходов, основана на принципе приоритета постоянного роста интегрального показателя оценки дополнительных эффектов, проявляющихся в результате межсубъектного взаимодействия участников экосистемы.

Проведена апробация разработанного методического инструментария на примере промышленной экосистемы «НЛМК-Урал». Полученные результаты показали, что экосистема достаточно сбалансирована с точки зрения координации взаимодействия участников. Оценки применяемых форм координации в целом соответствуют оценкам зависимости участников экосистемы. В ряде случаев форма координации соответствует иерархии, хотя высокой зависимости от партнера не выявлено. Случаи, когда партнер обладает значимыми для существования экосистемы ресурсами, а применяемые формы координации не позволяют всецело контролировать его, не выявлены.

## **Список работ, опубликованных автором по теме диссертации**

### **Публикации в изданиях, входящих в Перечень ведущих рецензируемых научных изданий ВАК РФ**

1. **Блинков, И. О.** Управленческая диагностика специфичности взаимодействия участников экосистемы / И. О. Блинков // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 1. – С. 353–359. – 0,9 п. л.
2. Плахин, А. Е. Исследование эффектов межсубъектного взаимодействия участников промышленной экосистемы / А. Е. Плахин, Е. С. Огородникова, **И. О. Блинков** [и др.]. – DOI 10.17513/vaael.2331 // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 7-2. – С. 276–281. – 0,8/0,2 п. л.
3. Плахин, А. Е. 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. – 0,6/0,2 п. л.
4. **Блинков, И. О.** Принципы управления конкурентным иммунитетом промышленного предприятия / И. О. Блинков. – DOI 10.31063/2073-6517/2021.18-1.10 // Журнал экономической теории. – 2021. – Т. 18, № 1. – С. 141–146. – 0,8 п. л.
5. Гребенкин, А. В. Адаптивное управление предприятиями нефтегазового комплекса на принципах сетевого взаимодействия / А. В. Гребенкин, **И. О. Блинков** // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2017. – № 10. – С. 25–30. – 0,8/0,4 п. л.
6. Крылатков, П. П. Формирование конкурентного иммунитета промышленных предприятий в условиях новой индустриализации / П. П. Крылатков, **И. О. Блинков** // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2016. – № 2 (64). – С. 68–77. – 1,3/0,7 п. л.

7. Крылатков, П. П. Оценка эффектов промышленного партнерства предприятий / П. П. Крылатков, **И. О. Блинков** // Известия Уральского государственного горного университета. – 2016. – № 1 (41). – С. 139–144. – 0,8/0,4 п. л.

8. **Блинков, И. О.** Факторная модель адаптационной системы партнерских отношений промышленного предприятия / И. О. Блинков // Журнал экономической теории. – 2015. – № 4. – С. 155–158. – 0,5 п. л.

9. **Блинков, И. О.** К вопросу о конкурентном сосуществовании хозяйствующих субъектов в условиях новой индустриализации / И. О. Блинков // Журнал экономической теории. – 2015. – № 2. – С. 111–116. – 0,8 п. л.

10. **Блинков, И. О.** Создание кластера по производству оборудования для нефтегазового комплекса как механизм повышения конкурентоспособности / И. О. Блинков, О. Г. Блинков // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2010. – № 2. – С. 21–22. – 0,3/0,2 п. л.

11. Блинков, О. Г. Стратегическое планирование развития территорий с преобладанием предприятий нефтегазового комплекса / О. Г. Блинков, **И. О. Блинков** // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2010. – № 3. – С. 31–32. – 0,3/0,2 п. л.

12. Прилуцкая, М. А. В России строится национальная инновационная система / М. А. Прилуцкая, **И. О. Блинков** // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2010. – № 9. – С. 26–30. – 0,6/0,3 п. л.

### Раздел в монографии

13. **Блинков, И. О.** Ценностные ориентиры устойчивого развития и их реализация в управленческих практиках / И. О. Блинков, А. Е. Плахин, Т. В. Кочергина // Стратегии и инструменты устойчивого развития инновационно-технологической архитектуры бизнеса : монография / под науч. ред. И. Н. Ткаченко. – Екатеринбург : УрГЭУ, 2022. – С. 121–136. – 1,0/0,3 п. л.

### Прочие публикации

14. Плахин, А. Е. Эффекты межсубъектного взаимодействия участников промышленной экосистемы / А. Е. Плахин, **И. О. Блинков** // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития : материалы V Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 12 мая 2022 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2022. – С. 140–142. – 0,2/0,1 п. л.

15. Плахин, А. Е. Жизненный цикл партнерского взаимодействия экосистемы / А. Е. Плахин, **И. О. Блинков**, Т. В. Кочергина // Проблемы экономического роста и устойчивого развития территорий : материалы VII Междунар. науч.-практ. конф. (Вологда, 11–13 мая 2022 г.). – Вологда : ВолНЦ РАН, 2022. – С. 243–245. – 0,2/0,1 п. л.

16. Плахин, А. Е. Теоретическая база формирования промышленных экосистем / А. Е. Плахин, **И. О. Блинков** // Материалы докладов 55-й международной научно-технической конференции преподавателей и студентов (Витебск, 27 апр. 2022 г.) : в 2 т. – Витебск : ВГТУ, 2022. – Т. 1. – С. 145–146. – 0,1/0,05 п. л.

17. Плахин, А. Е. Механизмы координации ресурсного обмена / А. Е. Плахин, **И. О. Блинков** // Наука – образование – экономика: новые тренды и риски :

сб. науч. тр. IX Урал. науч. чтений профессоров и докторантов гуманитарных наук (Екатеринбург, 8 февр. 2022 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2022. – С. 52–58. – 0,4/0,2 п. л.

18. **Блинков, И. О.** Цикл управления партнерским взаимодействием в рамках промышленной экосистемы / И. О. Блинков, А. Е. Плахин // Урал – драйвер неоиндустриального и инновационного развития России : материалы IV Урал. экон. форума (Екатеринбург, 20–21 окт. 2022 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2022. – С. 44–47. – 0,3/0,2 п. л.

19. **Blinkov, I.** Effectiveness of introducing innovative solutions in machine-building as a factor of competitive immunity of the enterprise / I. Blinkov, O. Blinkov. – DOI 10.1088/1757-899X/971/4/042061 // IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. – 2020. – Vol. 971. – Art. 042061. – 0,6/0,3 п. л.

20. **Блинков, И. О.** Оценка результативности внедрения инноваций как фактора конкурентного иммунитета промышленного предприятия / И. О. Блинков, О. Г. Блинков, Д. Ю. Сериков. – DOI 10.33285/1999-6934-2019-4(112)-48-51 // Обособление и технологии для нефтегазового комплекса. – 2019. – № 4 (112). – С. 48–51. – 0,3/0,1 п. л.

21. Гребенкин, А. В. Адаптивное управление промышленными предприятиями региона на принципах сетевого взаимодействия / А. В. Гребенкин, **И. О. Блинков** // Материалы IV Всероссийского симпозиума по региональной экономике (Екатеринбург, 3–4 окт. 2017 г.). – Екатеринбург : ИЭ УрО РАН, 2017. – С. 87–91. – 0,3/0,2 п. л.

22. **Блинков, И. О.** Стратегия формирования конкурентного иммунитета промышленных предприятий в регионе / И. О. Блинков // Развитие территориальных социально-экономических систем: вопросы теории и практики : сб. науч. ст. XIV Междунар. науч.-практ. конф. молодых ученых (Екатеринбург, 15–16 дек. 2016 г.). – Екатеринбург : ИЭ УрО РАН, 2016. – С. 168–171. – 0,3 п. л.

23. **Блинков, И. О.** Делегирование ответственности в системе управления промышленного предприятия / И. О. Блинков // Социальное предпринимательство и корпоративная социальная ответственность в современных условиях: теория и практика : сб. ст. по материалам Всерос. науч.-практ. конф. (Уфа, 4 дек. 2014 г.). – Уфа : Аэтерна, 2015. – С. 241–245. – 0,3 п. л.

24. **Блинков, И. О.** Логистика как катализатор модернизации промышленности / И. О. Блинков // Инженерная мысль машиностроения будущего : сб. материалов Всерос. молодеж. науч.-практ. конф. с междунар. участием. – Екатеринбург : УрФУ, 2013. – С. 404–406. – 0,2 п. л.

25. **Блинков, И. О.** Проблемы привлечения финансирования в инновационные проекты / И. О. Блинков // Инженерная мысль машиностроения будущего : сб. материалов Всерос. молодеж. науч.-практ. конф. с междунар. участием. – Екатеринбург : УрФУ, 2012. – С. 281–284. – 0,3 п. л.

26. **Блинков, И. О.** Необходимость анализа изменений нормативных затрат на изготовление продукции / И. О. Блинков, С. С. Васильев, О. П. Могиленских // Новые тенденции в экономике и управлении организацией : сб. науч. тр. IX Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 22–24 апреля 2010 г.) : в 3 т. – Екатеринбург : УГТУ-УПИ, 2010. – Т. 1. – С. 51–52. – 0,1/0,03 п. л.

# Содержание

## Введение

- 1 Теоретические аспекты управления межсубъектным взаимодействием организаций в экосистеме
  - 1.1 Экосистема как форма организации взаимодействия хозяйствующих субъектов
  - 1.2 Партнерские отношения участников экосистемы
  - 1.3 Модели управления партнерскими отношениями в экосистемах
- 2 Методическое обеспечение управления межсубъектным взаимодействием участников экосистемы
  - 2.1 Методика оценки межсубъектных связей организаций в экосистеме
  - 2.2 Концептуальная модель управления межсубъектным взаимодействием организаций в экосистеме
  - 2.3 Экзогенные условия поддержки результативного управления межсубъектным взаимодействием организаций в экосистеме
- 3 Формирование модели управления партнерскими отношениями в экосистеме группы компаний (на примере «НЛМК-Урал»)
  - 3.1 Результаты оценки межсубъектных связей организаций в экосистеме «НЛМК-Урал»
  - 3.2 Исследование формирования экосистемных эффектов в экосистеме «НЛМК-Урал»
  - 3.3 Модификация модели управления партнерскими отношениями экосистемы «НЛМК-Урал»

## Заключение

## Список литературы

Публикации автора по теме исследования

## Приложения

Подписано в печать 19.04.2023.

Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Гарнитура Таймс. Бумага офсетная. Печать плоская.

Уч.-изд. л. 1,5. Тираж 150 экз. Заказ

Отпечатано с готового оригинал-макета в подразделении оперативной полиграфии  
Уральского государственного экономического университета  
620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45