

На правах рукописи



**Тихонова Анна Дмитриевна**

**РАЗВИТИЕ СЕТЕВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ  
НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ ЦИФРОВИЗАЦИЕЙ  
МЕЖФИРМЕННЫХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ**

Специальность 5.2.6 – Менеджмент

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

Екатеринбург – 2023

Диссертационная работа выполнена на кафедре экономики предприятий  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

**Научный руководитель:** доктор экономических наук,  
доктор физико-математических наук, профессор  
**Попов Евгений Васильевич** (Россия),  
член-корреспондент РАН, директор Центра  
социально-экономических исследований  
Уральского института управления – филиала  
ФГБОУ ВО «Российская академия народного  
хозяйства и государственной службы при  
Президенте Российской Федерации»,  
г. Екатеринбург

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук, доцент  
**Акатов Николай Борисович** (Россия),  
профессор кафедры менеджмента и маркетинга  
ФГАОУ ВО «Пермский национальный  
исследовательский политехнический университет»,  
г. Пермь

кандидат экономических наук, доцент  
**Плетнев Дмитрий Александрович** (Россия),  
доцент кафедры экономики отраслей и рынков  
ФГБОУ ВО «Челябинский государственный  
университет», г. Челябинск

**Ведущая организация:** ЧОУ ВО «Казанский инновационный университет  
им. В. Г. Тимирязова (ИЭУП)», г. Казань

Защита диссертации состоится 19 апреля 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. Екатеринбу-  
бург, ГСП-985, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45, ФГБОУ ВО «Уральский госу-  
дарственный 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.** Проблема формирования эффективных межфирменных взаимодействий в целях развития стратегических форм их объединения требует создания особых инструментов и методов управления ими в условиях процессов цифровизации экономической деятельности, в связи с повышением открытости экономических систем и процессов, усилением интенсивности сетевых взаимодействий между хозяйствующими субъектами. Более того, интенсивность этих взаимодействий начинает восприниматься как драйвер развития, актуализируя тем самым поиск новых подходов к укреплению формирующихся взаимодействий экономических субъектов.

Переход общества к инноватизации и цифровой экономике, где существенное значение имеют технологии и обмен информацией, затрагивает деятельность всех экономических субъектов, влияя на методы управления, формы контрактов, темпы развития фирм, отраслей и комплексов и т.д. В данном контексте все большую роль приобретает выявление тенденций и закономерностей изменения поведения экономических субъектов в процессе осуществления хозяйственной деятельности. Более того, возрастающая роль цифровизации экономической деятельности, которая становится двигателем инноватизации, формирует новые подходы к организации взаимодействий экономических субъектов.

Расширение и укрепление межфирменных взаимодействий дает экономическим субъектам возможность более гибко адаптироваться к потребностям развивающейся цифровой экономики, быстро реагировать на изменение спроса, а также создавать конкурентные преимущества за счет повышения уровня компетенций. Рост внимания к роли межфирменных взаимодействий в создании дополнительных конкурентных преимуществ привел к тому, что для исследователей приобрел актуальность вопрос оценки наличия у экономических субъектов возможностей по созданию и укреплению межфирменных взаимодействий.

Таким образом, актуальность диссертационного исследования обусловлена необходимостью формирования механизмов управления межфирменными взаимодействиями, создаваемыми организациями, в условиях цифровизации экономической деятельности.

**Степень научной разработанности исследуемой проблемы.** Отмеченной выше проблематике посвящены работы многих известных ученых-экономистов. В частности, большой вклад в развитие принципов стратегического управления внесли научные труды Б. Альстрэнда, И. Ансоффа, Г. Боуэна, У. Баумоля, Б. Бриана, Р. Гибрата, М. Кришнана, А. Курно, Д. Лэмпела, Д. Норта, М. Портера, К. Прахалада, Г. Саймона, А. Томпсона, Д. Уоллиса, Г. Хэмела, К. Эндрюса и др.

Стратегическое управление социально-экономическими объектами всесторонне освещено в публикациях таких российских авторов, как А.Г. Аганбегян, В.В. Акбердина, П.К. Анохин, С.Г. Беляев, Л.А. Бердюгина, С.В. Валдайцев, О.С. Виханский, С.Ю. Глазьев, А.Г. Грязнова, Н.А. Джумиго, В.Ж. Дубровский, О.П. Зайцева, В.Ф. Исламутдинов, Р.М. Качалов, Н.Р. Кельчевская, Т.В. Крамин, А.И. Ковалев, С.Е. Кован, Э.М. Коротков, В.И. Кошкин, В.Г. Крыжановский, И.Ю. Мерзлов, С.Ю. Медведев, Л.А. Мочалова, С.В. Овсянников, В.П. Привалов, И.И. Просвирина, В.В. Рябцун, А.Н. Ряховская, Г.В. Савицкая, В.Г. Сазонов, О.С. Сухарев, Е.А. Третьякова, Э.А. Уткин, Н.В. Фадейкина, Г.В. Федоришин, М.А. Федотова, Д.П. Фролов, Л.В. Шульгина и др.

Проблему эффективности управления исследуют Н.Б. Акатов, В.В. Вольчик, Р.А. Долженко, А.В. Калина, С.В. Орехова, И.А. Лиман, А.В. Молодчик, Д.А. Плетнев, Ю. Фама, М. Дженсен, С. Каплан, Э. Пенроуз, Ф. Тейлор и др.

В российской экономической науке вопросы сетевых организаций, отношений со стейкхолдерами и межфирменных взаимодействий изучались в работах Г.Л. Багиева, Г.В. Гутмана, А.Т. Зуба, Е.Л. Кантора, А.Я. Кибанова, Г.Б. Клейнера, Э.М. Короткова, Р.В. Моргунова, Д.Г. Перекрестова, Е.В. Попова, С.А. Попова, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина, К.А. Семячкова, В.Л. Симоновой, В.В. Тихоновой, И.Н. Ткаченко, Л.Л. Фоминой, С.Д. Фурта, О.У. Юлдашевой, М.Ю. Шерешевой и др.

Обобщение научных взглядов, касающихся сетевых взаимодействий, представлено также в работах таких зарубежных исследователей, как М. Грановеттер, Д. Дайер, Д. Джарилло, Р. Майлз, У. Пауэлл, Х. Сингх, Ч. Сноу, Б. Уцци и др., что позволяет сделать вывод, что многие дисциплинарные подходы признают, что коллективная деятельность организаций в рамках построения кооперативных связей, значительно влияет в итоге на их результативность.

Анализ имеющихся источников позволяет отметить недостаточную степень разработанности тематики, связанной с проблематикой трансформации отношений в условиях цифровизации экономической деятельности. Теоретическая и методологическая база по теме исследования находится на стадии формирования. Вопросы определения эффективности создаваемых межфирменных взаимодействий также остаются недостаточно изученными.

**Объектом диссертационного исследования** выступает процесс развития сетевого потенциала организаций на основе управления цифровизацией межфирменных взаимодействий.

**Область исследования.** Содержание диссертации соответствует п. 9 «Организация как объект управления. Теория организации. Структуры управления организацией. Организационные изменения и организационное развитие»; п. 14 «Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Бизнес-модели организации. Корпоративные стратегии. Стра-

тегические ресурсы и организационные способности фирмы»; п. 26 «Управление организацией в контексте цифровой трансформации. Стратегии и методы цифровой трансформации бизнеса» Паспорта специальности ВАК РФ 5.2.6 – Менеджмент.

**Предмет исследования** – организационно-экономические отношения, возникающие при цифровизации межфирменных взаимодействий.

**Целью диссертации** является разработка теоретико-методических положений развития сетевого потенциала на основе управления цифровизацией межфирменных взаимодействий.

Для достижения поставленной цели поставлены следующие **задачи**:

1) сформулировать теоретические положения развития сетевого потенциала на основе управления межфирменными взаимодействиями, обусловленные характером и своеобразием тенденций цифровизации экономической деятельности;

2) разработать модель влияния цифровизации на межфирменные взаимодействия;

3) предложить и апробировать методику управления цифровизацией межфирменных взаимодействий с целью развития сетевого потенциала организации.

**Теоретической и методологической основой** диссертационного исследования являются сетевая и эволюционная теории.

**Информационно-эмпирическую базу исследования** составили материалы статистической отчетности и данные об экономической деятельности ряда организаций Российской Федерации, полученные путем эмпирического исследования, сбора и анализа данных; публикации ведущих ученых в научных изданиях; нормативно-правовые акты и законодательство Российской Федерации.

**Методы исследования.** Решение теоретических задач осуществлялось с применением общенаучных методов исследований, в том числе системного анализа и синтеза, моделирования, типологизации и библиометрического анализа. Эмпирическая часть диссертационного исследования основана на использовании методов дескриптивной статистики, отбора количественных и качественных данных, корреляционного и регрессионного анализа. Для разработки и апробации методического подхода к определению влияния цифровизации на межфирменные взаимодействия использовано эконометрическое моделирование.

Научные результаты диссертационного исследования, обладающие признаками научной новизны, заключаются в следующем.

1. Существенно развиты положения концепции сетевого потенциала организации в аспектах, утверждающих особую роль цифровизации экономической деятельности в создании и укреплении долгосрочных межфирменных взаимодействий. Обосновано, что цифровизация как явление общеэкономического характера в совокупности присущих ей организационно-технических возможностей оказывает влияние на изменения в экономике,

характеризующиеся цифровой трансформацией бизнеса, а внедрение цифровых технологий и решений в систему управления бизнесом выступает важнейшим средством развития межфирменных взаимодействий (п. 9 и 26 Паспорта специальности ВАК РФ 5.2.6).

2. Разработана модель сетевого потенциала организации, по-новому, с учетом факторов цифровизации, представляющая систему условий, оказывающих влияние на формирование особенностей и эффективность межфирменных взаимодействий. Доказана существенность роли информационно-коммуникационных технологий в обеспечении согласованности межфирменных взаимодействий и достижении необходимой степени выполнения контрактных обязательств. Выявленные при этом изменения в стратегиях поведения партнеров позволили дополнить представления о типах межфирменных взаимодействий, их многообразии, показывающем возможности выбора направления развития межфирменных взаимодействий (п. 14 и 26 Паспорта специальности ВАК РФ 5.2.6).

3. На основании системного представления о сущности процесса управления межфирменными взаимодействиями разработан оригинальный комплекс методического обеспечения развития сетевого потенциала организации на основе управления цифровизацией межфирменных взаимодействий, позволяющий осуществить его внедрение в общую организационную структуру управления бизнесом и оценить его результаты, включающий: модель управления цифровизацией межфирменных взаимодействий; комплекс процедур, устанавливающий последовательность этапов и действий по внедрению информационно-коммуникационных технологий в систему межфирменных взаимодействий; макеты стандартизированных форм и электронных шаблонов, в которых фиксируются данные о результатах цифровизации; методики измерения уровня удовлетворенности партнеров выполнением контрактных обязательств, обоснования выбора приоритетов в развитии цифровизации и оценки результатов цифровизации межфирменных взаимодействий (п. 26 Паспорта специальности ВАК РФ 5.2.6).

**Теоретическая значимость исследования** заключается в развитии теоретических положений концепции сетевого потенциала организации и определении влияния цифровизации на межфирменные взаимодействия.

**Практическая значимость исследования** заключается в выявлении специфики формирования межфирменных взаимодействий в условиях цифровизации экономической деятельности, эмпирически доказанной зависимости между цифровизацией и развитием межфирменных взаимодействий, а также разработке алгоритма управления цифровизацией межфирменных взаимодействий с целью развития сетевого потенциала организации.

**Апробация результатов исследования.** Основные теоретические положения и практические выводы диссертационного исследования были представлены и обсуждены на международных и всероссийских научных конференциях, прошедших в Нижнем Тагиле (2018), Екатеринбурге (2018–2020, 2022), Москве (2018, 2020).

Результаты исследования подтверждены в ходе реализации проекта при финансовой поддержке РФФИ (проект 20-010-00333) и РНФ (проект 22-28-20077).

Основные научно-методические положения нашли применение в учебном процессе ФГБОУ ВО «УрГЭУ», УИУ – филиала ФГБОУ ВО «РАНХиГС», ТИ – филиала ФГБОУ ВПО «НИЯУ „МИФИ“».

Научные разработки, а также практические рекомендации, содержащиеся в диссертационном исследовании, были использованы в 4 организациях реального сектора экономики.

**Публикации.** По теме диссертационного исследования опубликовано 22 печатных работы общим объемом 28,6 п.л., в том числе авторских 15,6 п.л., из которых 14 публикаций в изданиях, включенных в Перечень ведущих рецензируемых научных изданий ВАК при Минобрнауки России.

**Структура диссертации.** Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающего 203 наименования, и 9 приложений. Работа проиллюстрирована 46 таблицами и 30 рисунками. Общий объем диссертации – 188 страниц.

Во **введении** обосновывается актуальность проводимого исследования, описывается степень разработанности проблемы, формулируются цель, задачи, объект и предмет исследования, выделяются положения научной новизны, теоретической и практической значимости результатов исследования.

В **первой главе** «Теоретические аспекты управления сетевым потенциалом организации в условиях цифровизации экономической деятельности» систематизированы предпосылки организации межфирменных взаимодействий. Сформировано проблемное поле организации межфирменных взаимодействий в условиях цифровизации экономической деятельности. Уточнена экономическая категория «сетевой потенциал» в рамках дополнения теоретических положений его концепции, позволяющая сделать акцент на участии экономических субъектов в процессах формирования цифровой экономики и глобального цифрового пространства. Предложена модель развития сетевого потенциала на основе взаимоувязки трех его элементов – задающего, согласующего и воспринимающего, за счет цифровизации межфирменных взаимодействий. Автор предлагает учитывать информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) как факторы, влияющие на межфирменные взаимодействия, и понимать ИКТ одновременно как основу и связующее звено между компонентами развития цифровой экономики.

Во **второй главе** «Методические основы определения эффективности межфирменных взаимодействий в условиях цифровизации экономической деятельности» прослежена зависимость между цифровизацией и эффективностью межфирменных взаимодействий. Разработана многофакторная модель влияния цифровых технологий на межфирменные взаимодействия, предполагающая расчет комплекса показателей, отражающих основные параметры активности по созданию межфирменных взаимодействий в условиях цифровизации, дополняющая существующие методики.

В *третьей главе* «Методическое обеспечение развития сетевого потенциала организации на основе управления цифровизацией межфирменных взаимодействий» с целью развития сетевого потенциала организации разработан методика управления цифровизацией межфирменных взаимодействий, позволяющая наглядно отразить необходимые направления работ в сфере межфирменных взаимодействий через внедрение цифровых технологий с учетом воздействия внешнего и внутреннего окружения.

В *заключении* представлены основные выводы по результатам диссертационного исследования.

В *приложения* включены материалы, поясняющие отдельные этапы исследования.

## **Основные результаты, выносимые на защиту**

**1. Существенно развиты положения концепции сетевого потенциала организации в аспектах, утверждающих особую роль цифровизации экономической деятельности в создании и укреплении долгосрочных межфирменных взаимодействий. Обосновано, что цифровизация как явление общеэкономического характера в совокупности присущих ей организационно-технических возможностей оказывает влияние на изменения в экономике, характеризующиеся цифровой трансформацией бизнеса, а внедрение цифровых технологий и решений в систему управления бизнесом выступает важнейшим средством развития межфирменных взаимодействий.**

Множество вариантов определения сетевых отношений в зависимости от целей и направлений исследований отличаются как терминологией, так и расставленными акцентами. Сущностью таких взаимодействий, однако, признается сотрудничество отдельных экономических субъектов для достижения определенных целей.

В рамках существующих подходов к формированию межфирменных сетей можно выделить несколько основных стадий межфирменных взаимодействий: процессы поиска связей; процессы начального этапа отношений; процессы развития отношений; процессы сохранения отношений; процессы разрушения отношений.

На каждой стадии экономические субъекты уделяют большое внимание сотрудничеству, выражающемуся в следующих видах взаимодействий: контактирование (периодический обмен информацией); копродукция (участие в совместном производстве и других видах общих действий); кооперация (долгосрочное сотрудничество, совместные возобновляемые действия нефиксированной длительности); координация (согласование действий субъектов); коэволюция (координация долгосрочного развития); консолидация (взаимное увязывание планов, действий, намерений). Эти виды тесно связаны между собой и переплетаются в процессе развития межфирменных сетей (таблица 1).



Таблица 1 – Взаимосвязь стадий и видов взаимодействий

Стадия	Контак- тирование	Копро- дукция	Коопе- рация	Коорди- нация	Козво- люция	Консо- лидация
1. Процессы поиска связей	+	–	–	–	–	–
2. Процессы начального этапа отно- шений	+	–	–	+	–	+
3. Процессы развития отношений	+	+	+	+	+	+
4. Процессы сохранения отношений	+	+	+	+	+	+
5. Процессы разрушения отношений	+	–	–	+	–	+

Стадии 1 и 5 для целей диссертационного исследования не являются значимыми, поскольку взаимные обязательства либо еще отсутствуют, либо находятся на этапе расторжения. Приведенный перечень видов сотрудничества наиболее полно используется на стадиях 3 и 4, поэтому в работе рассматривается именно эта часть процесса взаимодействий. Из перечисленных в таблице 1 видов взаимодействий абсолютно на всех стадиях задействованы контактирование, координация и консолидация.

Следовательно, целесообразно уделить большее внимание обмену информацией и согласованию действий при взаимном увязывании планов в процессе осуществления межфирменных взаимодействий. Это предполагает достижение достаточного для согласования интересов уровня доверия между участниками за счет обмена информацией и распределение зон ответственности, налаживание необходимого уровня коммуникаций и синхронизацию действий. Таким образом, информационно-коммуникационная деятельность, по мнению автора, является одним из значимых направлений в процессе межфирменных взаимодействий.

Сложность и многослойность управленческих задач, стоящих перед экономическими субъектами в процессе создания межфирменных взаимодействий, делают актуальной постановку проблемы определения наличия у субъектов рынка возможностей для проведения эффективной стратегической политики построения отношений в современных условиях.

В связи с этим в диссертационной работе предлагается использование экономической категории *«сетевой потенциал организации»*, определяемой автором как *совокупность средств и возможностей по созданию долгосрочных межфирменных взаимодействий*.

Модель сетевого потенциала рассматривается через взаимосвязь элементов, оказывающих задающее, согласующее и утверждающее влияние на эффективность организаций.

Задающим элементом является наличие базовых условий, без которых у экономических субъектов не формируются достаточно значимые мотивы к созданию долгосрочных устойчивых межфирменных взаимодействий. Данный элемент отражает наличие определенных ресурсных характеристик,

позволяющих экономическим субъектам заинтересовать прочих субъектов во взаимодействиях. Помимо наличия ресурсной составляющей, важную роль играет эффективность управления распределением этих ресурсов в процессе взаимодействий. Это определяет структуру согласующего элемента модели сетевого потенциала. Для укрепления межфирменных взаимодействий экономическому субъекту требуется наличие определенных средств для реализации своих и получаемых от других участников отношений ресурсных возможностей. Это подразумевает наличие системы адаптационных, координирующих и защитных механизмов. Эффективную координацию межфирменных взаимодействий обеспечивают в первую очередь способности экономического субъекта к обмену данными с прочими участниками взаимодействий. Поскольку одной из проблем межфирменных взаимодействий является недостаток доверия между участниками отношений, необходимым становится наличие высокого уровня информационной открытости для обеспечения гарантии добросовестного выполнения контрактов. Адаптационный параметр управления определяется готовностью экономических субъектов к развитию гибкости в ответ на изменяющиеся требования экономики. Воспринимающий элемент отражает синергетический эффект, возникающий в результате межфирменных взаимодействий, обеспечивающий доминирование эффекта совместных взаимодействий над суммой эффектов автономной деятельности. Чем выше синергетический эффект, тем, соответственно, более устойчивы межфирменные взаимодействия.

Часть перечисленных параметров согласующего элемента совпадают с выделенными автором основными видами отношений (контактирование, координация и консолидация), которые являются ключевыми на всех стадиях межфирменных взаимодействий. При этом набор параметров может отличаться в зависимости от того, на какой синергетический эффект направлены формируемые взаимодействия. Однако следует отметить в проанализированных научных работах отсутствие механизма управления сетевым потенциалом: приводится только его структурная модель; наборы факторов, предположительно влияющих на него, и перечни возможных (ожидаемых) эффектов от развития межфирменных взаимодействий.

В связи с этим в диссертационном исследовании предлагается модель развития сетевого потенциала на основе взаимоувязки трех его элементов с учетом условий современного развития экономики.

Суть и значение цифровой экономики состоит в ускорении механизма обмена большими объемами электронной информации между участниками, упрощении рутинных процессов, т.е. цифровизации экономической деятельности. Автор считает возможным утверждать, что экономическим субъектам для реализации своих стратегических целей в современных условиях необходимо наличие таких ресурсов и способностей, которые позволят им осуществлять цифровизацию межфирменных взаимодействий как один из приоритетных процессов своей экономической деятельности.

Процесс управления цифровизацией межфирменных взаимодействий, по мнению автора, проходит через следующие этапы:

- 1) оценка наличия цифровых технологий, влияющих на межфирменные взаимодействия;
- 2) определение перечня технологий, необходимых для дальнейшего развития межфирменных взаимодействий;
- 3) внедрение технологий;
- 4) координация межфирменных взаимодействий на основе внедренных технологий;
- 5) мониторинг эффектов, полученных от внедрения.

Цифровизация как явление общеэкономического характера, таким образом, представляет собой многообразие цифровых технологий и решений, которые находят свое применение в межфирменных взаимодействиях.

На рисунке 1 представлена модель развития сетевого потенциала в условиях цифровизации экономической деятельности.



Рисунок 1 – Модель развития сетевого потенциала в условиях цифровизации экономической деятельности

На основе предложенной модели было сформировано авторское дополнение параметров сетевого потенциала в аспектах, учитывающих особую роль цифровизации экономической деятельности в формировании и укреплении межфирменных взаимодействий (таблица 2).

Таблица 2 – Состав параметров сетевого потенциала организации

Элемент	Параметр
<b>Задающий элемент</b>	
Ресурсная характеристика	Обеспеченность цифровыми технологиями, необходимыми для развития межфирменных взаимодействий (авторское дополнение)
<b>Согласующий элемент</b>	
Координационная характеристика	Степень согласованности оперативной деятельности фирмы с партнерами
	Степень демократичности стиля управления
	Частота межфирменных коммуникаций
	Уровень регламентированности межфирменных коммуникаций
	Технологический уровень развития информационной инфраструктуры
Способность противостоять проблеме оппортунизма	Готовность доверять партнеру
	Выполнение контрактных обязательств
	Информационная открытость
	Уровень удовлетворенности сложившимися отношениями
	Стратегическая ориентация на долгосрочные отношения
Адаптационная характеристика	Способность фирмы к конструктивному решению конфликтных ситуаций
	Устойчивость фирмы к внешним изменениям
	Готовность фирмы адаптироваться к требованиям партнеров
	Технологическая гибкость фирмы при использовании в работе новых типов ресурсов
<b>Воспринимающий элемент</b>	
Результат функционирования	Стратегия управления устойчивыми эффективными межфирменными взаимодействиями в условиях цифровой трансформации бизнеса (авторское дополнение)

Реализация предлагаемой модели позволит:

- создать условия, при которых будут соблюдаться справедливость и уважение к обязательствам, вытекающим из заключаемых формальных и неформальных соглашений;
- предотвратить экономические конфликты между экономическими субъектами;
- инициировать процессы создания устойчивых и эффективных межфирменных взаимодействий для поддержания и укрепления экономической безопасности субъектов;
- оказать содействие социальному прогрессу и улучшению условий жизни;
- развить сотрудничество в цифровом пространстве, в том числе в области цифровой экономики.

**2. Разработана модель сетевого потенциала организации, по-новому, с учетом факторов цифровизации, представляющая систему условий, оказывающих влияние на формирование особенностей и эффективность межфирменных взаимодействий. Доказана существенность роли информационно-коммуникационных технологий в обеспечении согласованности межфирменных взаимодействий и достижении необходимой степени выполнения контрактных обязательств. Выявленные при этом изменения в стратегиях поведения партнеров позволили дополнить представления о типах межфирменных взаимодействий, их многообразии, показывающем возможности выбора направления развития межфирменных взаимодействий.**

Участие во взаимодействиях подразумевает совместную деятельность участников, поэтому следует определиться, что именно будет критерием принятия решения о создании, поддержании и развитии межфирменных взаимодействий. Автором сделано допущение, что эффективными считаются межфирменные взаимодействия, позволяющие фирме достичь запланированных результатов их создания.

Автором было проведено анкетирование руководителей организаций реального сектора экономики с целью определения средств и возможностей, стратегически важных для формирования эффективных межфирменных взаимодействий. Объект и предмет исследования, выдвинутая гипотеза и сжатые сроки сделали резонным использование квотной выборки. Был проведен отбор респондентов на основе компетентностных и квалификационных характеристик претендентов; принадлежности должности претендента к одному из трех уровней управления. В основном в группу экспертов попали представители организаций Свердловской области, однако выборку дополнили Курганская область, Пермский край и г. Москва.

Чтобы определить, какие стратегические цели преследуют экономические субъекты, экспертам было предложено оценить по пятибалльной шкале важность эффектов, возникающих при реализации межфирменных взаимодействий (0 – абсолютно неважно; 5 – однозначно важно). При обработке данных рассчитывались средние значения оценки с целью ранжирования значимости факторов, а также коэффициент согласованности для подтверждения полученных результатов. Совокупность чисел считалась однородной при коэффициенте вариации менее 33 %.

В исследовании были оставлены те факторы, по которым подтвердилась согласованность экспертов (таблица 3).

Аналогичный предыдущему анализ был проведен для цифровых технологий. Экспертам было предложено оценить по пятибалльной шкале влияние конкретных цифровых технологий на эффективность межфирменных взаимодействий. В исследовании были оставлены те технологии, по которым подтвердилась согласованность экспертов (таблица 4).

Таблица 3 – Оценка эффектов, возникающих в процессе реализации межфирменных взаимодействий

Эффект	Среднее значение	Коэффициент вариации
Снижение транзакционных издержек	4,35	13,49
Сокращение некоторых видов рисков	3,85	27,01
Повышение объема реализации товаров и услуг через платформенные решения и сеть Интернет	4,05	28,29
Сокращение продолжительности процессов производства и вывода на рынок новых продуктов	3,90	31,01
Повышение информационной прозрачности бизнеса	3,65	31,14
Получение неограниченного доступа к взаимовыгодному обмену ресурсами и продуктами	3,80	32,62

Таблица 4 – Цифровые технологии с подтвержденной согласованностью экспертов важностью

Фактор	Среднее значение	Коэффициент вариации
Наличие возможности размещения/получения заказов на реализацию товаров/услуг с использованием глобальных информационных сетей	4,50	16,91
Наличие возможности осуществления электронных расчетов	4,25	21,42
Наличие систем электронного обмена данными между своими и внешними информационными системами	4,40	22,61
Реализация предоставления сведений об организации с использованием глобальных информационных сетей (наличие веб-сайта)	4,10	28,42
Использование CRM-систем решения организационных, управленческих и экономических задач, управления закупками и продажами товаров/услуг	3,95	30,15
Наличие персональных компьютеров	4,05	30,48
Использование SCM-систем решения организационных, управленческих и экономических задач, управления закупками и продажами товаров/услуг	3,85	30,70
Использование ERP-систем решения организационных, управленческих и экономических задач, управления закупками и продажами товаров/услуг	3,80	32,62

Подобные оценки позволяют предположить, что в первую очередь развитие ИКТ становится фундаментом для интеграции с заинтересованными сторонами, а следовательно, ключевым фактором формирования и развития эффективных межфирменных взаимодействий. Иными словами, ИКТ являются тем ресурсом, который необходим организациям на первых стадиях

межфирменных взаимодействий, в то время как сквозные технологии используются для сохранения отношений и цифровизации прочих направлений деятельности.

Далее экспертам было предложено оценить по пятибалльной шкале важность компонентов согласующего элемента сетевого потенциала для реализации межфирменных взаимоотношений. Перечень элементов был скомпонован на основе исследований сетевого потенциала, представленных в научной литературе (таблица 5).

Таблица 5 – Важность компонентов согласующего элемента сетевого потенциала для реализации межфирменных взаимодействий

Фактор	Среднее значение	Коэффициент вариации
<b>Выполнение контрактных обязательств</b>	<b>4,60</b>	<b>14,79</b>
<b>Степень согласования оперативной деятельности фирмы с партнерами</b>	<b>4,30</b>	<b>23,98</b>
Способность фирмы к конструктивному решению конфликтных ситуаций	4,20	22,65
Устойчивость фирмы к внешним изменениям	4,20	25,15
Готовность доверять партнеру	4,10	20,79
Стратегическая ориентация на долгосрочные отношения	4,10	23,61
Готовность фирмы адаптироваться к требованиям партнеров	4,10	23,61
Уровень удовлетворенности сложившимися отношениями	4,00	29,24
Информационная открытость	3,95	27,82
Технологический уровень развития информационной инфраструктуры	3,60	34,20
Технологическая гибкость фирмы при использовании в работе новых типов ресурсов	3,45	39,31
Уровень регламентированности межфирменных коммуникаций	3,15	29,63
Частота межфирменных коммуникаций	3,00	60,21
Степень демократичности стиля управления	2,45	61,37

Ранжирование показало, что в создании межфирменных взаимодействий наиболее важны стремление снизить риски невыполнения контрактных обязательств и степень согласования оперативной деятельности с партнерами. Иными словами, это направления решения проблем оппортунизма и координационная характеристика согласующего элемента.

На основе проведенного исследования предложено авторское видение распределения влияния ИКТ на элементы согласующего компонента сетевого потенциала. Логика подобного распределения объясняется функционалом перечисленных технологий, их применением в процессе осуществления хозяйственной деятельности и эффектами от их использования. После этого

был проведен расчет удельных весов влияния на основе описанного выше экспертного опроса (таблица 6).

Таблица 6 – Влияние ИКТ на элементы согласующего компонента сетевого потенциала

Элемент	ИКТ	Обозначение	Удельный вес
Технологии, влияющие на снижение рисков невыполнения контрактных обязательств	Наличие возможности размещения/получения заказов на реализацию товаров/услуг с использованием глобальных информационных сетей	<i>SN</i>	0,271
	Наличие возможности осуществления электронных расчетов	<i>EP</i>	0,256
	Использование ERP-систем решения организационных, управленческих и экономических задач, управления закупками и продажами товаров/услуг	<i>ERP</i>	0,229
	Наличие персональных компьютеров	<i>PC</i>	0,234
Технологии, влияющие на степень согласования оперативной деятельности фирмы с партнерами	Наличие систем электронного обмена данными между своими и внешними информационными системами	<i>EDE</i>	0,269
	Использование SCM-систем решения организационных, управленческих и экономических задач, управления закупками и продажами товаров/услуг	<i>SCM</i>	0,236
	Реализация предоставления сведений об организации с использованием глобальных информационных сетей (наличие веб-сайта)	<i>WS</i>	0,251
	Использование CRM-систем решения организационных, управленческих и экономических задач, управления закупками и продажами товаров/услуг	<i>CRM</i>	0,242

В общем виде функция сетевого потенциала межфирменных взаимодействий выглядит следующим образом:

$$EIR = f(RE, AE, S), \quad (1)$$

где *EIR* – эффективные межфирменные взаимодействия; *RE* – задающий элемент; *AE* – согласующий элемент; *S* – воспринимающий элемент.

В авторском представлении уравнение согласующего элемента приобретает вид

$$AE = f(CO; AA), \quad (2)$$

где *CO* – снижение риска невыполнения контрактных обязательств; *AA* – степень согласования оперативной деятельности фирмы с партнерами.

Достаточность уровня использования ИКТ для формирования эффективных межфирменных взаимодействий, выраженную через повышение



уровня согласованности между участниками взаимодействий, определяется следующей многофакторной моделью:

$$EIR_{aa} = AA = 0,269EDE + 0,236SCM + 0,251WS + 0,242CRM. \quad (3)$$

Достаточность уровня использования ИКТ для формирования эффективных межфирменных взаимодействий, выраженную через повышение уровня удовлетворенности выполнением контрактных обязательств (снижение уровня риска их невыполнения), определяется следующей многофакторной моделью:

$$EIR_{co} = CO = 0,271SN + 0,256EP + 0,229ERP + 0,234PC. \quad (4)$$

При оценке организация вправе выбрать критерий оценивания либо как удельный вес показателя в общем значении, либо как критерий наличия (да/нет [1; 0]). Если полученное значение равно 0, то организация абсолютно не склонна к созданию и укреплению устойчивых межфирменных взаимодействий, поскольку возможности цифровизации ею не используются. Если значение целевой функции равно 1, то все элементы цифровизации, важные для развития межфирменных взаимодействий, присутствуют в организации (либо достигли максимальных значений).

Для принятия решения о достаточности уровня использования ИКТ для формирования эффективных межфирменных взаимодействий в качестве решающего правила можно использовать математический метод деления отрезка пополам. Тогда по полученному значению целевой функции можно выделить уровни использования ИКТ (таблица 7).

Таблица 7 – Уровни использования ИКТ для формирования эффективных межфирменных взаимодействий

Уровень	Значение целевой функции, %	Комментарий
Результативный	Не менее 75	Характеризует экономический субъект как организацию, результативно использующую ИКТ для реализации эффективных межфирменных взаимодействий в условиях цифровой экономики
Результативный с замечаниями	Не менее 50, но более 75	Необходимо рассматривать факт наличия нереализованных возможностей, снижающих эффективность межфирменных взаимодействий в условиях цифровой экономики
Нерезультативный	Менее 50	Характеризует экономический субъект как организацию, не способную к созданию эффективных межфирменных взаимодействий в условиях цифровой экономики

На основе полученных значений формируется матрица использования ИКТ для формирования эффективных межфирменных взаимодействий. Оси матрицы характеризуют два ключевых выделенных эффекта от межфирменных взаимодействий: снижение рисков невыполнения контрактных обязательств и степень согласования оперативной деятельности фирмы с партнерами ( $EIR_{aa}$  и  $EIR_{co}$ ). За счет этого матрица позволяет определить, какую стратегию взаимодействий организация использует в данный момент и какие технологии ей нужно внедрить, чтобы сменить эту стратегию на более эффективную. Это позволяет выделить четыре группы межфирменных взаимодействий, соответствующие определенному уровню использования ими ИКТ для формирования межфирменных взаимодействий (рисунок 2).

Уровень удовлетворенности выполнением контрактных обязательств	Высокий	Информационные взаимодействия	Стейкхолдерские взаимодействия
	Низкий	Запросные взаимодействия	Интеграционные взаимодействия
		Низкий	Высокий
		Уровень согласованности оперативной деятельности фирмы с партнерами	

Рисунок 2 – Типология межфирменных взаимодействий на основе использования ИКТ

Из предложенной классификации следует, что стратегии и способы формирования межфирменных взаимодействий зависят от готовности к раскрытию информации о бизнесе для согласования оперативной деятельности и снижения рисков невыполнения контрактных обязательств (рисунок 3).

Организации, ориентирующиеся на запросные взаимодействия, имеют низкую заинтересованность в долгосрочных коммуникациях, а возможности развития межфирменных взаимодействий за счет ИКТ ими игнорируются.

Организации, попадающие в поле информационных взаимодействий, используют ИКТ с целью коммуникаций и анализа потребностей ключевых партнеров/клиентов, поскольку заинтересованы в ликвидации информационной асимметрии.

Организации, ориентированные на интеграционные взаимодействия, характеризуются высоким недоверием к партнерам, страхом перед оппортунизмом, нежеланием делиться доступом к специфическим ресурсам. Возможности ИКТ направляются ими на взаимодействия в рамках цепочек создания ценности, а не на повышение уровня вовлеченности в коммуникации.

Область стейкхолдерских взаимодействий можно считать наивысшим уровнем развития межфирменных взаимодействий, характеризующимся высокой заинтересованностью всех участников в принятии коллективных стра-

тегических решений, направленных на удовлетворение максимального количества интересов.

Уровень удовлетворенности выполнением контрактных обязательств Высокий          Низкий	<b>Стратегия вовлечения</b> ИКТ используются участниками взаимодействий для раскрытия информации о своих ключевых интересах с целью постепенной подготовки к процессу интегрирования или к стейкхолдерскому сотрудничеству	<b>Стратегия мониторинга</b> Максимально задействованные ИКТ позволяют реализовать принцип справедливого партнерства на основе того, что стратегические интересы всех участников взаимодействий известны, скоординированы и взаимосвязаны
	<b>Стратегия информирования</b> ИКТ игнорируются организациями в процессе создания межфирменных взаимодействий. Цифровые технологии применяются только с целью реализации существующих взаимодействий: передачи данных имеющимся партнерам, осуществления расчетов с клиентами	<b>Стратегия интеграции</b> ИКТ дают возможность максимально развить взаимодействия между участниками, однако они руководствуются в своей деятельности на закрытость информационных потоков в целях защиты интеллектуальной собственности и прочих видов специфических ресурсов
	Низкий	Высокий
	Уровень согласованности оперативной деятельности фирмы с партнерами	

Рисунок 3 – Стратегии организаций  
в зависимости от уровня использования ими ИКТ

Используя предложенные модели, экономические субъекты могут определить свое положение в стратегических взаимодействиях и выбрать дальнейшее направление развития отношений в зависимости от целей.

**3. На основании системного представления о сущности процесса управления межфирменными взаимодействиями разработан оригинальный комплекс методического обеспечения развития сетевого потенциала организации на основе управления цифровизацией межфирменных взаимодействий, позволяющий осуществить его внедрение в общую организационную структуру управления бизнесом и оценить его результаты, включающий: модель управления цифровизацией межфирменных взаимодействий; комплекс процедур, устанавливающий последовательность этапов и действий по внедрению информационно-коммуникационных технологий в систему межфирменных взаимодействий; макеты стандартизированных форм и электронных шаблонов, в которых фиксируются данные о результатах цифровизации; методики измерения уровня удовлетворенности партнеров выполнением контрактных обязательств, обоснования выбора приоритетов в развитии цифровизации и оценки результатов цифровизации межфирменных взаимодействий.**

Схема управления цифровизацией межфирменных взаимодействий представлена на рисунке 4.

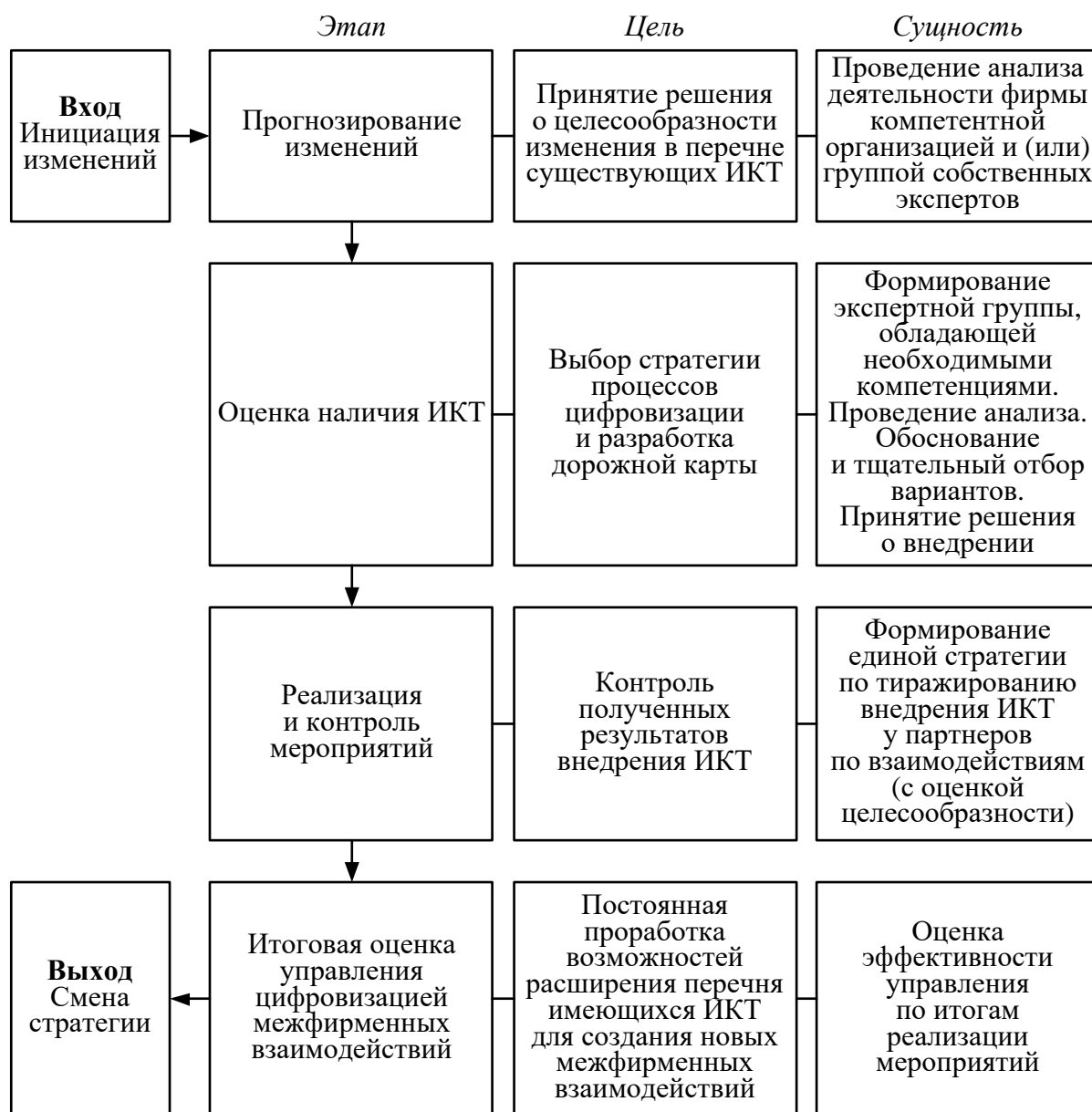


Рисунок 4 – Схема управления цифровизацией межфирменных взаимодействий

Предлагаемый организационно-экономический механизм управления цифровизацией межфирменных взаимодействий характеризуется системностью и комплексностью подхода к его формированию.

При обеспечении развития сетевого потенциала с помощью управления цифровизацией межфирменных взаимодействий будут решены следующие задачи.

А. Задающий элемент сетевого потенциала. Во-первых, это выявление ведущих ИКТ, которые определяют возможности организации реализовать развитие межфирменных взаимодействий. Противоречие между цифровизацией и стратегией поведения возникает в том случае, если стратегия организации подразумевает использование имеющегося информационно-коммуникационного ресурса только в целях наращивания производи-

тельности и укрепления конкурентоспособности, не направляя имеющиеся способности и не используя возможности для, например, создания кластерных структур, включения в сети создания ценности и пр. Во-вторых, это формирование механизма циклического перераспределения внутриорганизационных ресурсов для обеспечения устойчивого развития межфирменных взаимодействий. В этом случае организация за счет, например, места в цепочке (сети) создания ценности получит ресурсную поддержку предприятий-поставщиков, предприятий-производителей и прочих стейкхолдеров, что обеспечит рост эффективности. Слабый уровень цифровизации не позволит развить коммерциализацию научных разработок посредством увеличения спроса на них. Также будет затруднено формирование и развитие исследовательских кластеров.

Б. *Согласующий элемент сетевого потенциала.* Подразумевает обеспечение нормальной работоспособности прямых и обратных каналов связей. Поскольку при нарушении пропускной способности каналов воздействия или деформации управляющих воздействий в них система управления снижает свою эффективность, в стратегии организации должна быть обеспечена вариативность воздействий на формы взаимодействий между элементами организации с целью улучшения ресурсного и информационного обмена между ними. Это подразумевает формирование (и наращивание) сетевого потенциала в плане направления усилий по развитию институтов сотрудничества, которые способствовали бы повышению доверия и информационной открытости. Это приведет к возникновению новых идей и проектов, более эффективному использованию организационных ресурсов, решению общих проблем организации и ее компонентов, формированию необходимых способов координации стратегии развития.

В. *Воспринимающий элемент сетевого потенциала.* Цифровизация должна способствовать установлению более тесных связей между всеми заинтересованными во взаимодействиях субъектами. В итоге реализация управленческих воздействий должна приводить к изменениям внутри структуры организации в целом, ее движению по направлению к повышению эффективности межфирменных взаимодействий.

Управление цифровизацией межфирменных взаимодействий следует осуществлять в соответствии определенным перечнем последовательно выполняемых организационных шагов (рисунок 5).

Работа по управлению цифровизацией осуществляется в четыре этапа: I этап – подготовка; II этап – анализ; III этап – отбор; IV этап – принятие решения о приоритетных направлениях цифровизации.

*На этапе подготовки* приказом главного в организации лица, принимающего управленческие решения, формируется рабочая группа, ответственная за проведение оценки имеющихся ИКТ, относящихся к согласующему элементу сетевого потенциала, и определение приоритетных направлений его цифровизации.

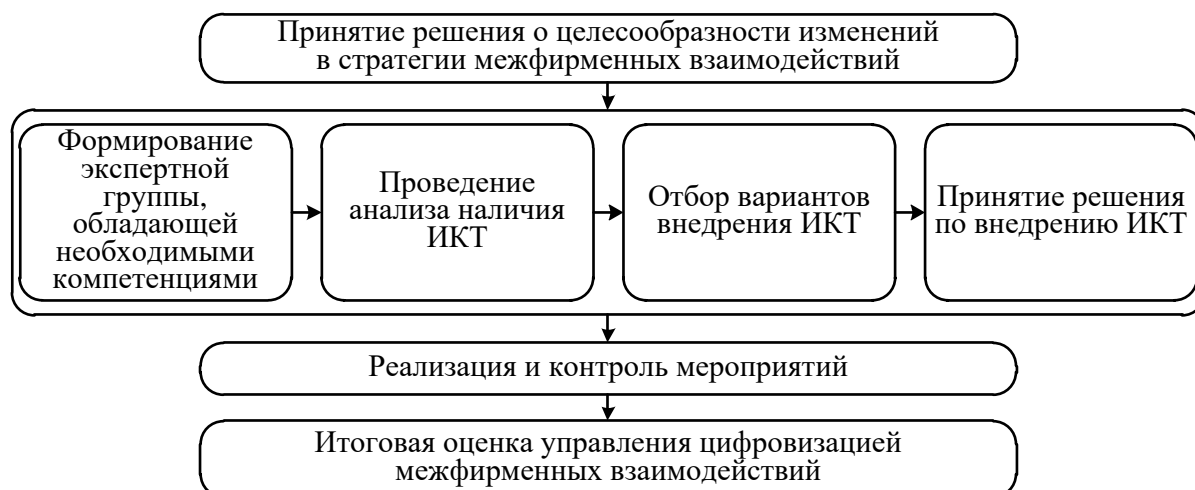


Рисунок 5 – Последовательность действий при управлении цифровизацией межфирменных взаимодействий

На этапах анализа и отбора формируется массив данных о состоянии согласующего элемента сетевого потенциала (об используемых ИКТ). Формы оценки заполняются участниками группы с использованием стандартизированных форм и электронных шаблонов. Заполнение участниками группы чек-листа позволяет рассчитать обобщающие показатели, отражающие уровень цифровизации согласующего элемента сетевого потенциала на данный момент (таблица 8).

Таблица 8 – Форма чек-листа

№ п/п	Элемент	Шкала оценки	Оценка	$EIR_{aa}$	$EIR_{co}$	Комментарий о достаточности уровня использования	Приоритетность внедрения
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Раздел 1. Анализ наличия технологий, влияющих на снижение рисков невыполнения контрактных обязательств</b>							
1					X		
2							
3							
4							
<b>Раздел 2. Анализ наличия технологий, влияющих на степень согласованности оперативной деятельности фирмы с партнерами</b>							
1				X			
2							
3							
4							

На этапе принятия решения о приоритетных направлениях цифровизации на основе полученных значений составляется итоговая матрица эффективности созданных межфирменных взаимодействий, осями которой являются  $EIR_{aa}$  и  $EIR_{co}$ .

*Последний этап* – оценка результатов внедрения ИКТ, которая позволяет определить эффективность реализации мероприятий.

Достоинством инструментария является простота его применения, что особенно важно для небольших и средних экономических субъектов, не обладающих специфическими ресурсами для создания эффективных межфирменных взаимодействий. Разработанный автором метод определения приоритетных направлений цифровизации межфирменных взаимодействий позволяет экономическим субъектам повышать удовлетворенность от создаваемых межфирменных взаимодействий и формировать наиболее эффективные стратегии их развития.

С целью апробации методики управления цифровизацией межфирменных взаимодействий предлагаемая последовательность действий по изменению согласующего элемента сетевого потенциала была использована на примере нескольких организаций, принимавших участие в проведенном опросе.

Результаты внедрения предлагаемой методики управления цифровизацией межфирменных взаимодействий в четырех организациях реального сектора экономики представлены в таблицах 9 и 10.

Таблица 9 – Направления стратегических изменений в составе используемых ИКТ

Организация	Фактическая стратегия	Цель изменений в составе используемых ИКТ	Желаемая стратегия
ООО «Металл Дизайн»	Информационные взаимодействия, стратегия вовлечения	Повышение уровня согласованности между участниками взаимодействий	Стейкхолдерские взаимодействия, стратегия мониторинга
ООО «Инженерно-монтажный комплекс»			Информационные взаимодействия, стратегия вовлечения
ООО «Монтаж систем»			
ООО «Север»	Интеграционные взаимодействия, стратегия интеграции	Повышение уровня удовлетворенности выполнением контрактных обязательств (снижение уровня риска их невыполнения)	Интеграционные взаимодействия, стратегия интеграции

Таблица 10 – Достоинства и проблемы внедрения ИКТ при использовании предлагаемой методики управления цифровизацией межфирменных взаимодействий

Организация	Внедряемые ИКТ	Выявленные достоинства	Возникшие и вероятные проблемы
ООО «Металл Дизайн»	Системы электронного обмена данными между своими и внешними информационными системами	Упрощенная передача данных	При различии в использовании веб-сервисов могут возникнуть проблемы с интеграцией сообщений и данных
		Оптимизация обмена сообщениями	
ООО «Север»	ERP-системы решения организационных, управленческих и экономических задач, управления закупками и продажами товаров/услуг	Свобода в выборе технологий в зависимости от стратегии	Проблема интеграции разнородных программных продуктов
ООО «Инженерно-монтажный комплекс»	SCM-системы решения организационных, управленческих и экономических задач, управления закупками и продажами товаров/услуг	Независимость от месторасположения	При снижении скорости связи и блокировке используемых каналов могут возникнуть проблемы передачи данных
		Фирма становится сложной системой, способной быстро адаптироваться к изменениям	Неоптимальное использование технологий может выйти из-под контроля, что приведет к тому, что внедряемые ИКТ непредсказуемо повлияют на другие сервисы
ООО «Монтаж систем»	CRM-системы решения организационных, управленческих и экономических задач, управления закупками и продажами товаров/услуг	Синхронизация процессов обмена информацией	Рост нагрузки на систему сбора информации
		Использование согласованности в поведении	Бизнес-логика стратегии находится в открытом доступе для всех заинтересованных участников



На основе разработанной автором методики каждая организация после заполнения чек-листа определила для себя приоритетную к внедрению ИКТ, уровень которой был недостаточным для ее стратегических целей развития межфирменных взаимодействий.

В таблице 11 и на рисунке 6 представлены результаты изменений.

Таблица 11 – Результаты оценки уровня использования ИКТ для формирования и развития эффективных межфирменных взаимодействий у тестируемых организаций после проведенных изменений, %

Название	$EIR_{aa}$	$EIR_{co}$	Комментарий
ООО «Монтаж систем»	0,76	0,49	Результативный с замечаниями
ООО «Север»	0,49	0,99	
ООО «Металл Дизайн»	0,52	0,76	
ООО «Инженерно-монтажный комплекс»	1,00	0,51	

По результатам проведенных изменений:

- 3 организации добились изменения результативности используемых технологий с нерезультативного по одному из направлений на результативный с замечаниями;
- 1 фирма повысила одно из направлений до полностью результативного;
- 2 из 4 тестируемых организаций добились перехода к стратегическим взаимодействиям;
- 2 организации остались в прежнем поле взаимодействий, но достигли более высокого уровня использования технологий по одному из направлений.

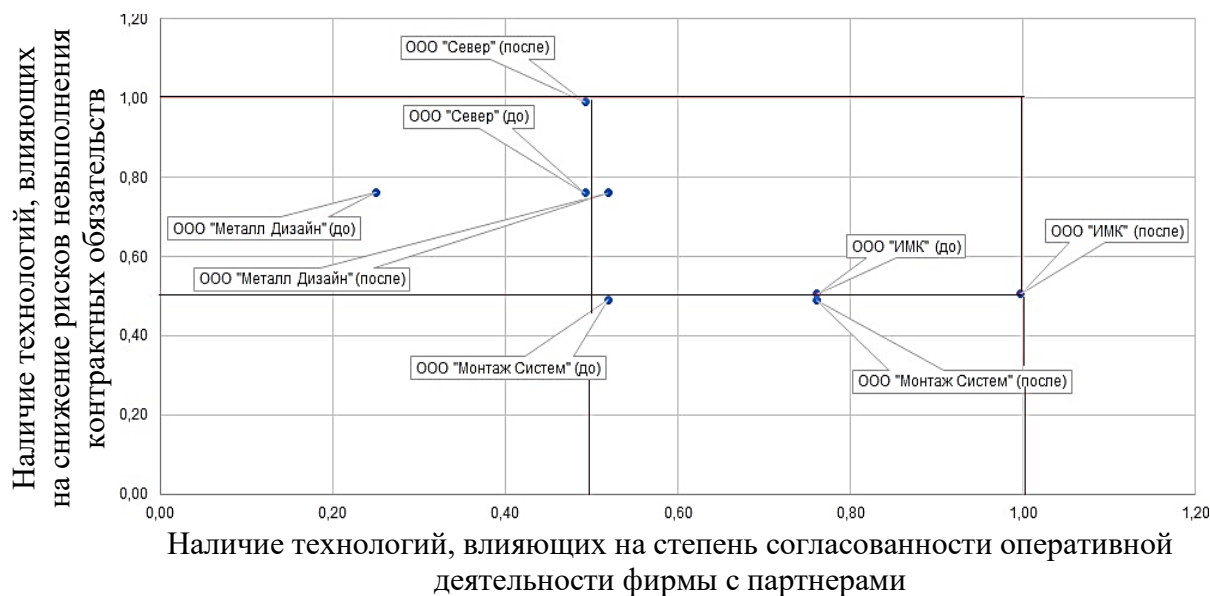


Рисунок 6 – Распределение тестируемых организаций по уровню использования ИКТ после проведенных изменений

В таблице 12 представлены ожидаемые тестируемыми организациями эффекты от проведенных изменений.

Таблица 12 – Ожидаемый эффект от внедрения ИКТ при использовании предлагаемой методики управления цифровизацией межфирменных взаимодействий

Организация	Цель изменений в составе используемых ИКТ	Внедряемые ИКТ	Ожидаемый эффект
ООО «Металл Дизайн»	Повышение уровня согласованности между участниками взаимодействий	Системы электронного обмена данными между своими и внешними информационными системами	Снижение транзакционных издержек на 5–7 %
ООО «Инженерно-монтажный комплекс»		SCM-системы решения организационных, управленческих и экономических задач, управления закупками и продажами товаров/услуг	
ООО «Монтаж систем»		CRM-системы решения организационных, управленческих и экономических задач, управления закупками и продажами товаров/услуг	
ООО «Север»	Повышение уровня удовлетворенности выполнением контрактных обязательств (снижение уровня риска их невыполнения)	ERP-системы решения организационных, управленческих и экономических задач, управления закупками и продажами товаров/услуг	Рост объема реализации товаров и услуг через платформенные решения и сеть Интернет на 10 %

Таким образом, используя предложенную модель, исследуемые организации смогли выявить «узкие места» развития согласующего элемента сетевого потенциала и определить направления в стратегии цифровизации межфирменных взаимодействий (рисунок 7).

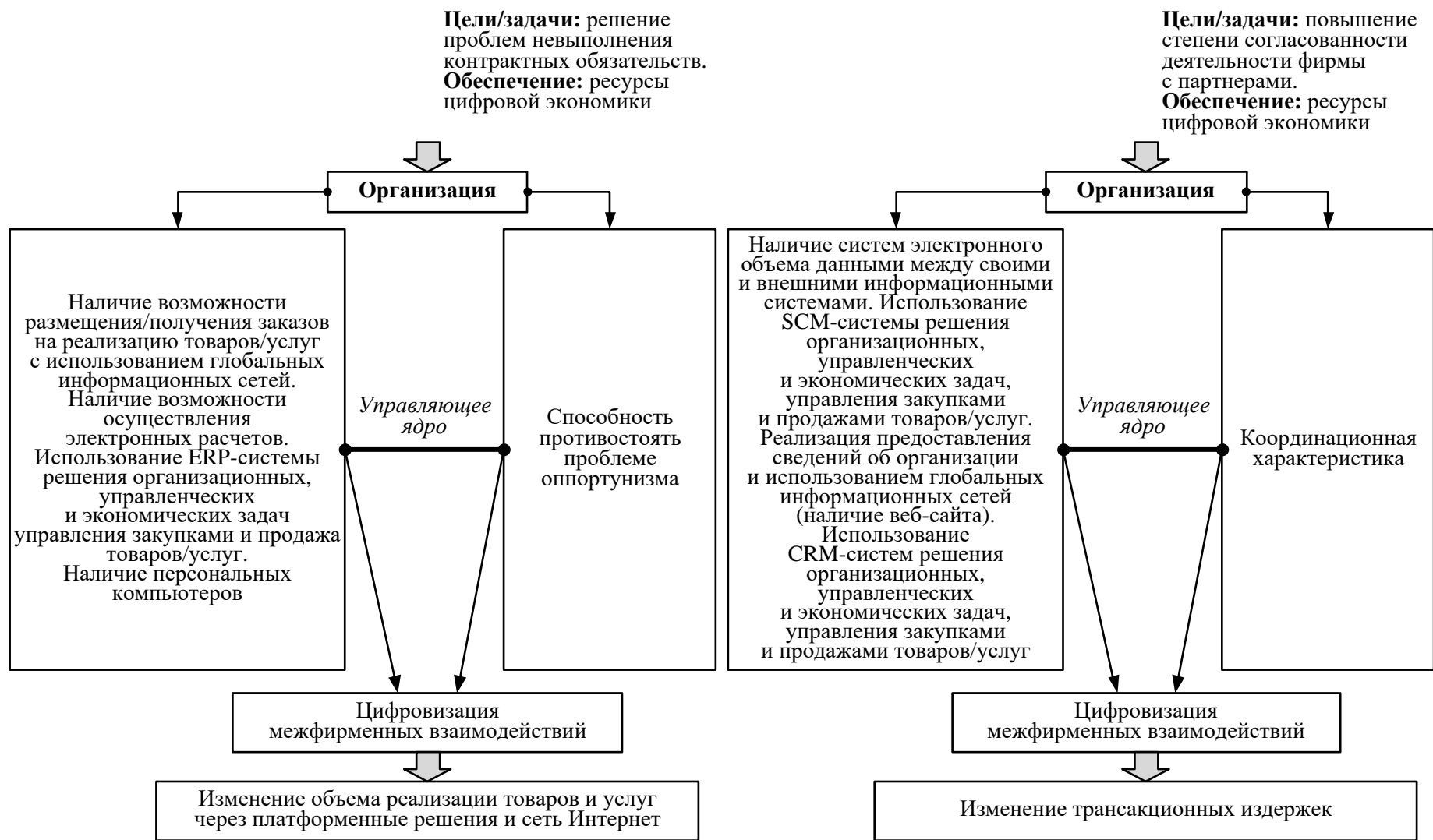


Рисунок 7 – Развитие сетевого потенциала на основе управления цифровизацией межфирменных взаимодействий

## Заключение

Разработанная и апробированная модель позволила существенно развить положения концепции сетевого потенциала организации путем обособления особой роли цифровизации экономической деятельности в создании и укреплении долгосрочных межфирменных взаимодействий.

Результаты реализации предложенного методического инструментария управления цифровизацией межфирменных взаимодействий свидетельствуют о значительных изменениях в эффективности используемых организациями ИКТ. Ожидаемые эффекты от изменений заключаются в снижении транзакционных издержек на 5–7 % и росте объема реализации товаров и услуг через платформенные решения и сеть Интернет на 10 %.

Выявленные изменения в стратегиях поведения партнеров позволили дополнить представления о типах межфирменных взаимодействий, их многообразии, показывающем возможности выбора направления развития межфирменных взаимодействий.

Как показало исследование, использование разработанной модели развития сетевого потенциала позволяет обеспечить: более эффективное использование организационных ресурсов; нормальную работоспособность прямых и обратных каналов связей; возникновение новых идей и проектов; решение общих проблем организации и ее компонентов; формирование необходимых способов координации стратегии развития; установление более тесных связей между всеми заинтересованными во взаимодействиях субъектами; движение организации по направлению к повышению эффективности межфирменных взаимодействий.

## Публикации по теме диссертации

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

1. Попов, Е.В. Развитие межфирменных взаимодействий в условиях формирования институтов цифрового общества / Е.В. Попов, В.Л. Симонова, **А.Д. Тихонова**. – DOI 10.18334/vines.12.3.115258 // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Т. 12, № 3. – С. 1555–1572. – 2,3/0,9 п.л.

2. Попов, Е.В. Специфика межфирменных взаимодействий в условиях цифровизации экономической деятельности / Е.В. Попов, В.Л. Симонова, **А.Д. Тихонова**. – DOI 10.18334/lim.9.2.114189 // Лидерство и менеджмент. – 2022. – Т. 9, № 2. – С. 535–552. – 2,3/0,8 п.л.

3. Попов, Е.В. Влияние цифровых технологий на координацию и снижение рисков межфирменных взаимодействий / Е.В. Попов, В.Л. Симонова, **А.Д. Тихонова**. – DOI 10.18334/ce.15.6.112200 // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15, № 6. – С. 2399–2412. – 1,8/0,6 п.л.

4. Попов, Е.В. Совершенствование методического инструментария оценки эффективности межфирменных взаимодействий в условиях цифровизации / Е.В. Попов, В.Л. Симонова, **А.Д. Тихонова**. – DOI 10.17072/1994-9960-2021-3-276-290 // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. – 2021. – Т. 16, № 3. – С. 276–290. – 1,9/0,6 п.л.

5. Попов, Е.В. Сетевой потенциал фирмы в условиях цифровизации экономической деятельности / Е.В. Попов, В.Л. Симонова, **А.Д. Тихонова**. – DOI 10.31063/2073-6517/2020.17-1.9 // Журнал экономической теории. – 2020. – Т. 17, № 1. – С. 117–129. – 1,6/0,5 п.л.

6. Попов, Е.В. Формирование эффективных межфирменных взаимодействий в условиях цифровизации / Е.В. Попов, В.Л. Симонова, **А.Д. Тихонова**. – DOI 10.18334/lim.7.2.106058 // Лидерство и менеджмент. – 2020. – Т. 7, № 2. – С. 287–300. – 1,8/0,6 п.л.

7. **Тихонова, А.Д.** Оценка межфирменных взаимодействий в условиях цифровизации экономики / А.Д. Тихонова. – DOI 10.18334/vines.10.4.111336 // Вопросы инновационной экономики. – 2020. – Т. 10, № 4. – С. 2283–2298. – 2,0 п.л.

8. **Тихонова, А.Д.** Сетевые межфирменные взаимодействия: анализ направлений исследований / А.Д. Тихонова. – DOI 10.18334/ce.14.12.111296 // Креативная экономика. – 2020. – Т. 14, № 12. – С. 3493–3502. – 1,3 п.л.

9. Попов, Е.В. Влияние неформальных институтов на межфирменные взаимодействия / Е.В. Попов, В.Л. Симонова, **А.Д. Тихонова**. – DOI 10.24891/ea.18.5.800 // Экономический анализ: теория и практика. – 2019. – Т. 18, № 5 (488). – С. 800–816. – 2,1/0,7 п.л.

10. Попов, Е.В. Структура промышленных «экосистем» в цифровой экономике / Е.В. Попов, В.Л. Симонова, **А.Д. Тихонова** // Менеджмент в России и за рубежом. – 2019. – № 4. – С. 3–11. – 1,1/0,4 п.л.

11. Попов, Е.В. Факторная модель развития инновационных экосистем / Е.В. Попов, В.Л. Симонова, **А.Д. Тихонова**. – DOI 10.26310/2071-3010.2019.252.10.011 // Инновации. – 2019. – № 10 (252). – С. 88–100. – 1,6/0,5 п.л.

12. **Тихонова, А.Д.** К вопросу о развитии инновационных экосистем в современной экономике / А.Д. Тихонова. – DOI 10.18334/vines.9.4.41449 // Вопросы инновационной экономики. – 2019. – Т. 9, № 4. – С. 1383–1392. – 1,3 п.л.

13. **Тихонова, А.Д.** Проблемы анализа межфирменных взаимодействий в условиях цифровой экономики / А.Д. Тихонова. – DOI 10.35679/2226-0226-2019-9-7-938-952 // Научное обозрение: теория и практика. – 2019. – Т. 9, № 7 (63). – С. 938–952. – 1,9 п.л.

14. **Тихонова, А.Д.** Роль сетевого потенциала организации в стратегии развития / А.Д. Тихонова. – DOI 10.31063/2073-6517/2019.16-4.25 // Журнал экономической теории. – 2019. – Т. 16, № 4. – С. 875–880. – 0,8 п.л.

## Статьи и материалы в прочих изданиях

15. **Тихонова, А.Д.** Формирование стратегии эффективных межфирменных взаимодействий в условиях цифровизации экономической деятельности / А.Д. Тихонова // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития : материалы V Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 12 мая 2022 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2022. – С. 189–193. – 0,3 п.л.

16. Prostova, D. Sustainable development of organizations in modern conditions / D. Prostova, N. Sosnina, A. Tikhonova. – DOI 10.1051/e3sconf/202020803030 // E3S Web of Conferences. – 2020. – Vol. 208. – 1,1/0,4 п.л.

17. Simonova, V.L. Terminology of the firm's networking potential in the digital economy / V.L. Simonova, O.V. Komarova, **A.D. Tikhonova**. – DOI 10.15405/epsbs.2020.08.147 // European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. – 2020. – Vol. 86. – P. 1274–1282. – 1,1/0,4 п.л.

18. **Тихонова, А.Д.** Развитие инновационных экосистем в условиях цифровизации / А.Д. Тихонова // Развитие территориальных социально-экономических систем: вопросы теории и практики : материалы XVII Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 11–12 марта 2020 г.). – Екатеринбург : ИЭ УрО РАН, 2020. – С. 88–91. – 0,3 п.л.

19. **Тихонова, А.Д.** Мотивы кооперационного поведения в условиях цифровизации / А.Д. Тихонова // Цифровая трансформация промышленности: тенденции, управление, стратегии : материалы I Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 11 окт. 2019 г.). – Екатеринбург : ИЭ УрО РАН, 2019. – С. 552–559. – 0,5 п.л.

20. **Тихонова, А.Д.** Неформальные институты как инструмент повышения доверия в межфирменных взаимодействиях / А.Д. Тихонова // Россия – Азия – Африка – Латинская Америка: экономика взаимного доверия : материалы X Евразийского экон. форума молодежи (Екатеринбург, 16–19 апр. 2019 г.) : в 3 т. – Екатеринбург : УрГЭУ, 2019. – Т. 1. – С. 301–305. – 0,3 п.л.

21. **Тихонова, А.Д.** Формирование экосистем в условиях цифровизации / А.Д. Тихонова // Урал – драйвер неоиндустриального и инновационного развития России : материалы I Урал. экон. форума (Екатеринбург, 24–25 окт. 2019 г.) : в 2 т. – Екатеринбург : УрГЭУ, 2019. – Т. 2. – С. 125–129. – 0,3 п.л.

22. Prostova, D.M. The influence of digital technologies on the development of economic subjects / D.M. Prostova, **A.D. Tikhonova**, N.G. Sosnina. – DOI 10.2991/iscde-19.2019.84 // Advances in economics, business and management research. – 2019. – Vol. 105. – P. 160–166. – 0,9/0,3 п.л.

## Содержание диссертационной работы

### Введение

- 1 Теоретические аспекты сетевого потенциала организации в условиях цифровизации экономической деятельности
  - 1.1 Экономическое содержание межфирменных взаимодействий: сущность, типы, характеристики управления
  - 1.2 Сетевой потенциал межфирменных взаимодействий
  - 1.3 Развитие сетевого потенциала на основе управления цифровизацией межфирменных взаимодействийВыводы по главе 1
- 2 Определение эффективности межфирменных взаимодействий в условиях цифровизации экономической деятельности
  - 2.1 Исследование использования цифровых технологий в современной хозяйственной практике
  - 2.2 Многофакторная модель развития межфирменных взаимодействий в условиях цифровизации экономической деятельности
  - 2.3 Эмпирическое исследование многофакторной модели развития межфирменных взаимодействий в реальном секторе экономикиВыводы по главе 2
- 3 Методическое обеспечение развития сетевого потенциала организации на основе управления цифровизацией межфирменных взаимодействий
  - 3.1 Методический инструментарий управления цифровизацией межфирменных взаимодействий
  - 3.2 Применение методического инструментария управления цифровизацией межфирменных взаимодействий
  - 3.3 Развитие сетевого потенциала организации на основе применения методического инструментария управления цифровизацией межфирменных взаимодействийВыводы по главе 3

### Заключение

### Список литературы

Публикации автора по теме исследования

### Приложения

Подписано в печать 08.02.2023.  
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