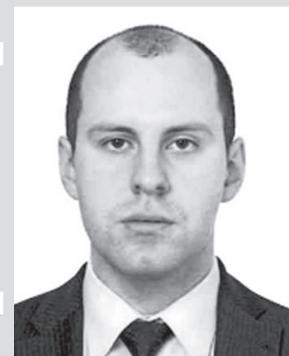


УДК 338

**Координация взаимодействия участников промышленной экосистемы\*****Плахин А.Е.**

Доктор экономических наук, доцент,  
заведующий кафедрой менеджмента и предпринимательства  
Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург)

**Блинков И.О.**

Ассистент кафедры менеджмента и предпринимательства  
Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург)

**Кочергина Т.В.**

Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры менеджмента и предпринимательства  
Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург)

**Селезнева М.В.**

Ассистент кафедры менеджмента и предпринимательства  
Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург)

*В статье рассматривается проблема поиска новых механизмов организации и управления межсубъектным взаимодействием участников промышленной экосистемы на принципах партнерства. В качестве метода исследования используется сочетание опроса экспертов, характеризующего степень и формы межсубъектных связей участников экосистемы, и анализа объективных расчетных показателей, отражающих наличие экосистемных эффектов. Достигнутые результаты показывают, что полученные профили стратегий организации межсубъектного взаимодействия в целом соответствуют ресурсным характеристикам отношений.*

*Ключевые слова:* экосистема, партнерство, экосистемные эффекты, механизмы координации

Становление сетевой экономики приводит к появлению новых организационных форм, поддерживающих и упорядочивающих взаимодействие независимых хозяйствующих субъектов. Если опираться на определение Дж. Мура, рассматриваю-

щего экосистему как «экономическое сообщество, поддерживаемое базисом из взаимодействующих

\* Публикация подготовлена при финансовой поддержке исследовательского гранта РФФИ и Свердловской области № 20-410-660032 р\_а.

организаций и отдельных лиц» [1], то можно сделать вывод, что организация взаимодействия хозяйствующих субъектов является основным критерием для выделения экосистемы из широкого круга экономических объектов, выполняющих управленческие функции.

Рассматривая формирование и развитие экосистем, необходимо выделить ряд теорий, объясняющих возникновение и распространение данной специфической формы межорганизационного взаимодействия. Р. Баржо и М.Ю. Шерешева [2] отмечают, что разработка подходов к исследованию сетевых взаимодействий изначально шла по нескольким направлениям, поэтому в экономической литературе сложилась мозаичность и фрагментарность теоретической и концептуальной базы управления им.

В рамках ресурсного подхода подчеркивается значимость концентрации участников экосистемы на ключевых ресурсах и компетенциях в целях достижения конкурентных преимуществ [3]. По мере развития постиндустриальной экономики акцент в ресурсной концепции стал смещаться в сторону знаний как ресурса, а сама экосистема стала рассматриваться как совокупность технологических и организационных знаний. Парадигма обучения, основанная на идентификации и передаче знания, легла в основу анализа межсубъектной кооперации, при этом все большее значение стало уделяться использованию неcodируемых знаний. Поэтому стоит отметить, что управление экосистемными отношениями подразумевает организацию сотрудничества, стимулирующего взаимный обмен ресурсами, результативность которого намного выше, чем у иерархической структуры, ориентированной на выполнение контрольных функций [4].

Отношенческий подход характеризует партнерские отношения, создаваемые и поддерживаемые в рамках экосистемы с позиции отношенческой ренты, т.е. прибыли, которую можно получить только путем совместных усилий партнеров, специализированных относительно их взаимосвязей [5]. Управление участниками экосистемы с позиции отношенческого подхода сводится к усилению комплементарности участников.

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 участниками. Экономическая основа использования экосистемы как особой формы организации базируется на получении **синергетических экосистемных эффектов**: эффектов масштаба [6], сетевых [7], кла-

стерных [8], инфраструктурных [9]. **Соответственно, развитие экосистемы базируется на мотиве увеличения прибыли участников и ограничивается возможностями получения данной прибыли за счет эффектов, формируемых при новой форме взаимодействия**. Как любая новаторская управленческая концепция формирование экосистем достигнет пика эффективности для компаний новаторов и станет рутинной для остальных компаний, так же как концепции управления качеством, интегрированных систем менеджмента, внедрения положений проектного и процессного подходов. Как отмечают в своей статье Г.Б. Клейнер, М.А. Рыбачук и В.А. Карпинская, «...в разных странах предприятия трансформируют свои бизнес-модели, формируя экосистемы различного масштаба – от гигантов цифровой экономики до стартапов – и различной отраслевой принадлежности – от финансового сектора и сектора здравоохранения до средств массовой информации, и розничной торговли» [10, с. 2].

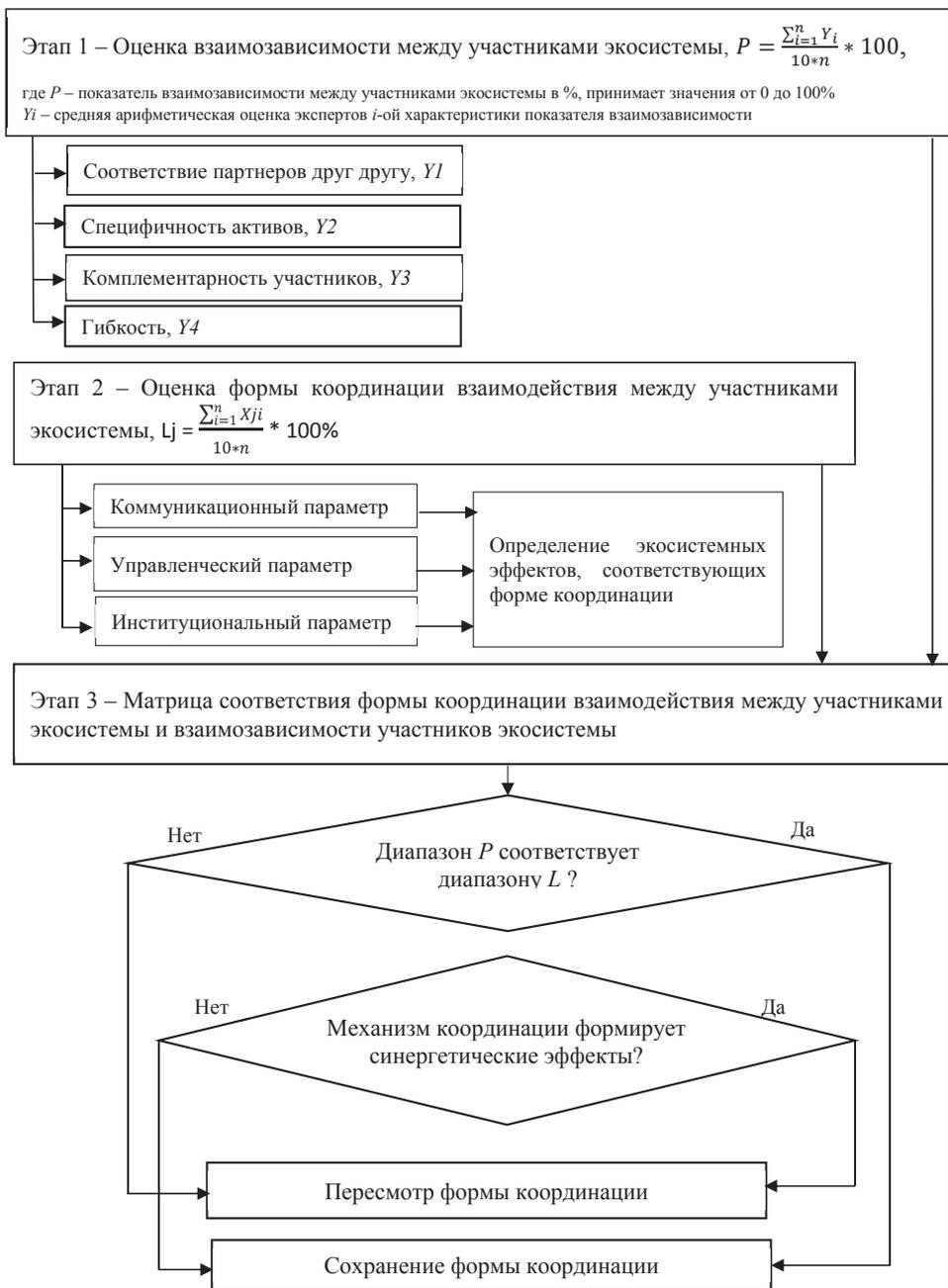
Подход к оценке межсубъектных связей участников экосистемы должен увязывать организационные особенности функционирования, способы координации взаимодействия участников экосистемы и показатели, характеризующие экосистемные, рисунок 1.

Реализация первого этапа методики позволяет определить специфичность отношений между участниками экосистемы, обуславливающую их взаимозависимость, с учетом ресурсного потенциала каждого партнера. Также необходимо обратить внимание на то, что большинство структурных элементов данной модели носит качественный характер, поэтому для обеспечения их сопоставимости при расчете интегрированных показателей необходимо использовать метод экспертных оценок, который применяется в целях снижения неопределенности и способен обеспечить объективность, комплексность и достоверность принимаемых управленческих решений. Оценка по каждому элементу осуществляется на основе среднего арифметического значения баллов, указанных экспертом в анкете. В случае высокого расхождения оценок необходимо уточнить и откорректировать полученный результат.

Уровень специфичности ресурсной характеристики межсубъектного взаимодействия в рамках экосистемы классифицируется по трем группам:

- отношения общего характера, когда значение взаимозависимости между участниками экосистемы (Р) находится в интервале от 0 до 30 %;
- специфицированные отношения, которым соответствует значения взаимозависимости между участниками экосистемы (Р) от 30 до 70 %;
- критические отношения, для которых характерен высокий уровень взаимозависимости между участниками экосистемы (Р) от 70 до 100 %.

В качестве объекта исследования выступают организации фармацевтической отрасли Свердлов-



**Рис. 1. Алгоритм методики оценки межсубъектных связей участников экосистемы**

ской области, информация о взаимозависимости участников экосистемы представлена в таблице 1.

Как видно из представленной таблицы 1, устойчивое взаимодействие присутствует только с субъектами из отрасли «Торговля розничная лекарственными средствами в специализированных магазинах (аптеках)», наблюдается использование гибридной координации с преобладанием управленческих форм, что и приводит к проявлению положительных экосистемных эффектов: увеличение выпуска – 0,48 %, увеличение качества продукции – 0,53 %, уменьшение трудоемкости – 0,56 % и рост инновационной активности – 0,50 %. В остальных случаях взаимодействие участников фармацевтического кластера Свердловской области основано на инструментах рыночного обмена, причем наблюда-

ется незначительная отрицательная динамика экосистемной составляющей.

Вместе с тем можно рекомендовать корректировку отдельных стратегий межсубъектного взаимодействия.

1) Общим недостатком всех стратегий организации взаимодействия является недостаточное развитие такого элемента, как получение экосистемных эффектов. Это требует от участников четкого понимания, согласования и оценки общего результата совместной деятельности и вклада каждой из сторон, разграничения зон ответственности и справедливого распределения выгод от полученного совместно результата.

2) При реализации смешанных стратегий взаимодействия необходимо более четко понимать и декларировать согласованные цели по отдельным приоритетным направлениям совместного развития, что является отправной точкой реализации стратегии частичного взаимодействия. Кроме того, при реализации данного типа стратегий необходимо усилить контроль передаваемой партнеру

информации с позиции сохранения стратегической безопасности предприятия.

Таким образом, реализация данных корректировок позволит организационно закрепить эффективность межсубъектного взаимодействия и повысить организационную адаптивность.



*Литература:*

1. Moore J.F. The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems. – New York: Harper Collins. – 1997. – 328 p.
2. Баржо Р., Шерешева М.Ю. Сетевой подход в экономике и управлении: междисциплинарный характер // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2014. – № 2. – С. 3-21.
3. Barney J.B. Is the resource-based view a useful perspective for strategic management? Yes // Academic of management review. – 2001. – Vol. 26. – P. 41-56.
4. Третьяк О.А., Румянцева М.Н. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 2. – С. 25-50.
5. Dyer J.H., Singh H. The rational view: corporate strategy and sources of interorganizational competitive advantages // Academy of Management Review. – 1998. – Vol. 23. – P. 660-679.
6. Marshall A. Principles of economics. – New York, Cosimo, Inc., 2009. – 627 p.
7. Плахин А.Е., Селезнева М.В. Идентификация субъектов сетевого взаимодействия в промышленности региона // Вестник НГИЭИ. – 2021. – № 7. – С. 70-82. – DOI: 10.24412/2227-9407-2021-7-70-82
8. Плахин А.Е. Стратегическое управление развитием промышленных парковых структур кластерного типа. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 218 с.
9. Porter M. The competitive advantage of nations. – Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990. – 875 p.
10. Клейнер Г.Б., Рыбачук М.А., Карпинская В.А. Развитие экосистем в финансовом секторе России // Управленец. – 2020. – Т. 11. – № 4. – С. 2-15. – DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-4-1.

**Coordination of Interaction Between Participants of the Industrial Ecosystem**

*Plakhin A.E., Blinkov I.O., Kochergina T.V., Selezneva M.V.  
Ural State University of Economics (Yekaterinburg)*

*The scientific problem is the search for new mechanisms for organizing and managing the intersubjective interaction of participants in the industrial ecosystem on the principles of partnership. As a research method, a combination of a survey of experts characterizing the degree and forms of intersubjective relationships of ecosystem participants and an analysis of objective calculated indicators reflecting the presence of ecosystem effects is used. The results obtained show that the obtained profiles of strategies for organizing intersubjective interaction generally correspond to the resource characteristics of the relationship.*

*Key words: ecosystem, partnership, ecosystem effects, coordination mechanisms*

