

Менеджмент совместного создания ценности на основе межфирменного стратегического гибридного альянса

Дмитрий В. Дмитриев

*Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики
Санкт-Петербург, Россия, tourist1917@gmail.com*

Аннотация. В статье предложена модель управления совместным созданием ценности в рамках стратегического альянса, созданного для целей импортозамещения и решения проблемы технологического суверенитета. Разработанная модель базируется на принципах сетевого менеджмента, отличающихся от принципов традиционного иерархического управления. В последнем выстраиваются вертикальные цепи команд, при этом выполнение команд является обязательным для нижестоящих звеньев цепи. В сетях, в частности в межфирменных стратегических гибридных альянсах, возникает необходимость согласования экономических интересов участников. Это требует применения более сложных подходов в менеджменте. Предложенная модель включает в себя методику определения дополнительных вознаграждений поставщику за достижение требуемых показателей качества продукции, методику управления величиной и структурой совместных инвестиций в формирование производственных мощностей и методику расчета цены конечной продукции с учетом концепции жизненного цикла. Цель исследования – разработка подходов к осуществлению менеджмента совместного создания ценности в межфирменных стратегических гибридных альянсах. Разработанная модель позволяет достичь этой цели, рекомендуется ее использование на практике при выстраивании кооперационного взаимодействия между предприятиями промышленности.

Ключевые слова: организация импортозамещения, технологический суверенитет, сетевое взаимодействие организаций, управление ценностью, распределение прибыли, методы менеджмента, стратегический альянс, межфирменная кооперация

Для цитирования: Дмитриев Д.В. Менеджмент совместного создания ценности на основе межфирменного стратегического гибридного альянса // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2025. № 2. С. 51–63. DOI: 10.28995/2073-6304-2025-2-51-63

Joint value creation management on the basis of inter-firm hybrid strategic alliance

Dmitry V. Dmitriev

*Saint Petersburg University of Management Technologies and Economics
Saint Petersburg, Russia, tourist1917@gmail.com*

Abstract. The article proposes a model for managing joint value creation within a strategic alliance created for the purposes of import substitution and solving the issue of technological sovereignty. The developed model is based on the principles of network management, which differ from the principles of traditional hierarchical management. In the latter, vertical chains of commands are built, while the execution of commands is mandatory for lower links in the chain. In networks, in particular in inter-firm strategic hybrid alliances, there is a need to coordinate the economic interests of participants. It requires the use of more complex approaches to management. The proposed model includes a method for determining additional rewards to the supplier for achieving the required product quality indicators, a method for managing the amount and structure of joint investments in the formation of production capacities, and a method for calculating the price of the final product, considering the life cycle concept. The purpose of the study is to develop approaches to the implementation of management of joint value creation in interfirm strategic hybrid alliances. The developed model allows achieving that goal and recommends to use it in practice when building cooperative interaction between industrial enterprises.

Keywords: import substitution organization, technological sovereignty, network interaction of organizations, value management, profit distribution, management methods, strategic alliance, inter-firm cooperation

For citation: Dmitriev, D.V. (2025), "Joint value creation management on the basis of interfirm hybrid strategic alliance", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 2, pp. 51-63, DOI: 10.28995/2073-6304-2025-2-51-63

Введение

В современных условиях, по мере усложнения хозяйственной системы, в полном соответствии с кибернетическим принципом необходимого разнообразия У.Р. Эшби, наблюдается усложнение систем менеджмента [Эшби 1959]. В частности, наблюдается тенденция к замещению традиционных иерархически организованных структур управления на структуры более «плоские», называемые в литературе сетевыми, гибридными и др. Эти структуры управления при определенных условиях демонстрируют

большую эффективность, нежели структуры иерархические, в силу ярко выраженной гибкости и адаптивности, определяемыми более коротким циклом управления.

Такого рода новые организационные структуры и соответствующие им структуры управления, при концептуальной схожести, которая состоит в доминировании в них горизонтальных, а не вертикальных взаимодействий, обладают значительным разнообразием архитектуры [Вертакова и др. 2019; Дементьев и др. 2017; Котляров 2015; Положенцева, Клевцова 2016; Силкина, Шевченко 2021; Трифонова и др. 2023]. Это позволяет при организационном проектировании гибко учитывать особенности складывающейся институциональной и хозяйственной ситуации. В частности, предметом нашего рассмотрения в данной статье являются межфирменные стратегические гибридные альянсы, а целью исследования – разработка подходов к осуществлению менеджмента совместного создания ценности в такого рода альянсах.

Теоретическая рамка исследования

Рыночная модель взаимодействия между организациями в рамках отношений «поставщик – потребитель» предполагает, что единственным источником дохода поставщика является выручка от продажи его продукции потребителю, формируемая на основе цены его товаров, при этом поставщик заинтересован в увеличении цены, тогда как потребитель стремится эту цену снизить, чтобы сократить свои затраты на закупку. То есть в этих парных взаимодействиях изначально заложен конфликт экономических интересов [Плещенко 2024].

Однако при гибридном межфирменном сотрудничестве ситуация иная: здесь речь идет о совместном участии партнеров в создании ценности. Иными словами, поставщик помогает потребителю максимизировать свой доход от продажи конечной продукции благодаря поставкам ресурсов высокого качества, адаптированным под требования заказчика [Котляров 2013а; Котляров 2020], тогда как потребитель может создавать условия для эффективного функционирования поставщика (содействуя внедрению систем контроля качества, принимая участие в инвестировании в производственные мощности, гарантируя определенный объем заказов и т. д.) [Котляров 2013b].

При таком подходе большое значение имеет создание стимулов для поставщика по максимизации его усилий для повыше-

ния ценности конечного продукта, производимого покупателем, а также разработка модели распределения между поставщиком и потребителем дополнительного дохода, получаемого поставщиком благодаря содействию со стороны потребителя. В этих условиях ценовой механизм управления отношениями поставщика и потребителя становится недостаточным, и возникает проблема разработки альтернативных инструментов менеджмента совместного создания ценности [Плещенко 2024].

Основные результаты и их обсуждение

На основе опыта функционирования фирм в составе интегрированных производственных цепочек [Загоровская, Трофимов 2024], а также теоретических разработок в данной области, мы считаем возможным рекомендовать двухставочную модель оплаты услуг поставщика, при котором совокупные выплаты (ВП) за поставку будут определяться по следующей формуле:

$$\text{ВП} = \sum_{i=1}^n \Pi_i Q_i + R, \quad (1)$$

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

Традиционно роялти предлагается рассчитывать в зависимости от объема продаж продукции потребителя, в которой используются компоненты, закупленные от поставщика. Могут использоваться две модели начисления роялти: 1) фиксированная плата за каждую единицу продукции потребителя, в которой использованы компоненты, закупленные у поставщика; 2) доля от объема продаж (в денежном выражении) продукции потребителя, в которой использованы компоненты, закупленные у поставщика.

Такая модель соответствует ситуации, при которой поставщик самостоятельно разработал продукцию с подтвержденными характеристиками и вывел ее на рынок. Но хозяйственная практика гораздо более разнообразна. Характерным примером новых подходов к управлению подобными взаимодействиями является создание новых высокотехнологичных производств замещающей продукции в рамках достижения технологического

суверенитета [Плотников, Харламов 2023; Ягунова 2023]. В этом случае взаимодействие в кооперационной цепочке должно быть более активным [Наружный и др. 2020]. Это связано с тем, что возникает необходимость развертывания новой, зачастую технологически сложной продукции «с нуля», что сопряжено со значительными рисками и затратами.

Так, при реализации поставщиком программы локализации [Соловейчик, Аркин 2015] одного из этапов производственной цепочки для целей импортозамещения соответствующая деятельность осуществляется им фактически в интересах потребителя [Черников и др. 2016]. Это означает, что выплаты поставщику должны зависеть от соответствия характеристик выпускаемой им продукции требованиям заказчика. Очевидно, что в процессе реализации программы импортозамещения поставщик будет постепенно осваивать необходимые технологии и не сразу сможет добиться полного соответствия характеристик импортозамещающей продукции требованиям заказчика, что означает, что он не сможет немедленно вносить требуемый вклад в процесс создания ценности в рамках гибридного межфирменного партнерства со своим потребителем.

Таким образом, с учетом вышеизложенного, мы рекомендуем начислять роялти по следующей формуле:

$$R = \sum_{i=1}^n \eta Q_i, \quad (2)$$

где η – фиксированная (не зависящая от объема закупок) ставка роялти по i -й ассортиментной позиции, которая рассчитывается по формуле

$$r_i = \begin{cases} 0 & X_{i \min} \leq X_i \leq X_{i \text{ баз}}; \\ r_{i \max} \frac{X_i}{X_{i \text{ дел}}} & X_{i \text{ баз}} < X_i \leq X_{i \text{ цел}}; \\ r_{i \max} & X_i > X_{i \text{ цел}}, \end{cases} \quad (3)$$

где X_i – фактические характеристики i -й ассортиментной позиции; $X_{i \min}$ – минимально допустимые для заказчика характеристики i -й ассортиментной позиции (до их достижения закупки у поставщика производиться не будут); $X_{i \text{ баз}}$ – базовые значения характеристик i -й ассортиментной позиции (которые соответствуют требованиям покупателя к минимальному вкладу поставщика в создание ценности своей продукцией); $X_{i \text{ цик}}$ – целевые значе-

ния характеристик i -й ассортиментной позиции (соответствуют характеристикам аналогичной иностранной продукции, для которой проводится импортозамещение, или превосходят их); $\eta_{\max}$ – максимальная ставка роялти по i -й ассортиментной позиции (устанавливается по взаимному согласованию потребителем и поставщиком).

Предлагаемая нами модель распределения прибыли, описанная выше, позволяет получить следующие результаты:

1. Она дает возможность проводить отбор потенциальных поставщиков (по критерию $X_{i\min} \leq X_i$);

2. Она гарантирует поставщику определенные выплаты даже при неполном соответствии характеристик предлагаемой им продукции требованиям заказчика (поскольку система вознаграждения поставщика включает в себя не только роялти, но и установленную цену на товары, см. формулу (1));

3. Она создает у поставщика стимулы к повышению качества своей продукции (поскольку от этого зависит величина получаемых поставщиком роялти);

4. Она не создает угрозы чрезмерного роста расходов для потребителя благодаря ограничениям на максимальную величину ставки роялти.

Все ключевые параметры, входящие в условие (3), могут регулярно пересматриваться по обоюдному согласию поставщика и потребителя для дальнейшего роста качества продукции. Казалось бы, описанная модель исчерпывающе описывает экономическую составляющую межорганизационного взаимодействия в рассмотренной нами схеме. Но хозяйственная практика более разнообразна.

Так, предложенная нами модель охватывает только ситуацию вертикальной кооперации между поставщиком и потребителем. При этом существует потребность в разработке модели взаимодействия в ситуации, когда потребителем выступает горизонтальный стратегический альянс (совместно инвестирующий в техническое перевооружение и технологическое развитие поставщика и выступающий в качестве коллективного покупателя его продукции).

Ключевым параметром взаимодействия между поставщиком и потребителем в этом случае будет цена продукции поставщика Π_i . По нашему мнению, могут иметь место две модели взаимодействия:

1. Коллективные инвестиции и закупки. В этом случае участники горизонтального альянса совместно формируют инвестиционный фонд, который будет использоваться для финанси-

вания технического перевооружения поставщика, а также создают единый закупочный центр, который по единой цене будет закупать продукцию поставщика (т. е. закупочная цена Π_i будет одинакова для всех участников горизонтального альянса). При этом возникает потребность в финансировании деятельности единого закупочного центра. Выплаты j -го участника альянса BA_j для этих целей мы предлагаем определять по следующей формуле (с учетом формулы (1)):

$$BA_j = S \sum_{i=1}^n \Pi_i Q_{ij}, \quad (4)$$

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

2. Коллективные инвестиции и индивидуальные закупки. В этом случае также формируется единый инвестиционный фонд для финансирования технического перевооружения поставщика (поскольку централизация инвестиций необходима для контроля их целевого использования), однако контракты на закупку все участники альянса заключают с поставщиком самостоятельно. Закупочную цену Q_{ij} i -й ассортиментной позиции для j -го потребителя мы предлагаем рассчитывать по следующей формуле:

$$\Pi_{ij} = C_i + (\Pi_{i,imp} - C_i) \left(1 - \frac{I_j}{\sum_{j=1}^m I_j} \right), \quad (5)$$

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

В соответствии с формулой (5), чем выше инвестиции одного из заказчиков в техническое перевооружение и техническое развитие поставщика, тем ниже его закупочные цены (что соответствует рекомендациям по учету вклада заказчика в повышение эффективности деятельности поставщика при формировании закупочных цен [Котляров 2013b]). Фактически формула (5) представляет собой модель распределения затрат на финансирование деятельности поставщика по различным стадиям жизненного цикла проекта импортозамещения.

Такое рассмотрение ситуации и распределения доходов и расходов в полной мере соответствует текущему подходу к управлению экономическими системами с элементами кооперации между их элементами в соответствии с концепцией жизненного цикла, которая весьма популярна в менеджменте [Дубовский и др. 2019; Дубовский и др. 2020; Митяшин, Стельмашенок 2020].

Отметим, что формула (5) может использоваться и для расчета цены при поставках импортозамещающей продукции для предприятий, не входящих в альянс (в том случае, если объем ее производства избыточен для участников альянса). Легко убедиться в том, что при таком подходе цена продукции будет равна рыночной цене (поскольку предприятия, не являющиеся участниками альянса, очевидно, не инвестировали в формирование производственных мощностей поставщика).

Формулы (4) и (5) используют разные базы для расчета платежей со стороны участников альянса. В формуле (4) в качестве такой базы выступает объем закупок, а в формуле (5) – величина инвестиций. В таком подходе нет противоречия:

1. Формула (4) соответствует ситуации, при которой совместные инвестиции участников альянса сопровождаются централизованной закупкой импортозамещающей продукции, и в этом случае единый закупочный центр фактически занимается управлением отношениями участников альянса с поставщиком. В этом случае выплаты участников альянса закупочному центру соответствуют размеру их потребности в управлении этими отношениями, которая определяется величиной закупок.

2. Напротив, при использовании формулы (5) речь идет о самостоятельной организации отношений участников альянса с поставщиком, и их выплаты зависят от их вклада в формирование производственных мощностей.

3. Формула (5) показывает, что для предотвращения недовольства участников альянса разным уровнем закупочных цен целесообразно формировать межфирменное горизонтальное стратегическое партнерство из компаний, обладающих примерно равным инвестиционным потенциалом и близким уровнем спроса на продукцию поставщика.

4. Указанием на это требование является также и формула (4). Это связано с тем, что, несмотря на то, что формула (5) описывает справедливое распределение затрат на финансирование деятельности поставщика по стадиям жизненного цикла проекта по импортозамещению, заказчики заинтересованы в минимизации текущих затрат, поскольку это влияет на уровень цен их конечной продукции (при этом у них может не быть достаточных

ресурсов для инвестирования на начальной стадии реализации проекта по импортозамещению, что не позволит им получить приемлемый для них уровень закупочных цен на более поздних стадиях).

Выбор одной из описанных выше моделей определяется по взаимному согласованию участников альянса. В обеих ситуациях величина роялти для всех потребителей одинакова и рассчитывается по формулам (1) – (3). Формулы (1) – (5) в целом представляют собой основу механизма управления отношениями в рамках стратегического альянса, ориентированного на совместную реализацию проекта по импортозамещению одного из этапов производственной цепочки силами поставщика и группы его потребителей. Отметим, что поставщик может быть новой компанией, совместно организованной будущими потребителями ее продукции.

Предлагаемая нами модель в целом соответствует концепции Performance-based Logistics, которая предполагает наличие выплат поставщику за достижение целевых показателей качества продукции (услуг) [Назметдинов 2024]. Однако принципиальная новизна разработанной нами модели заключается в следующем:

1. В существующей литературе дополнительное вознаграждение поставщику (роялти) является фиксированным, тогда как мы рекомендуем привязывать роялти к объему закупок;

2. В известных нам работах рассматривается только взаимодействие одного поставщика с одним заказчиком, тогда как наша модель предполагает наличие горизонтального закупочного партнерства;

3. Авторы изучают только проблему расчета дополнительного вознаграждения, тогда как наша модель включает также методику расчета базовой цены на закупаемую продукцию;

4. Разработанная нами модель расчета базовой цены на закупаемую продукцию учитывает стадии жизненного цикла реализации проекта по импортозамещению.

Заключение

Управление долгосрочным стратегическим межфирменным партнерством должно быть основано на распределении между участниками общих результатов данного партнерства в соответствии с их вкладом в их формирование (т. е. их участием в совместном создании ценности). При этом выплаты поставщи-

ку импортозамещающей продукции должны быть привязаны к уровню соответствия ее характеристик требованиям заказчика.

Цены на импортозамещающую продукцию для участников горизонтального альянса могут быть либо одинаковыми, либо зависеть от вклада участника в финансирование технического перевооружения и технологического развития поставщика; для снижения рисков распада альянса потребителей целесообразно включать в него компании с примерно одинаковым инвестиционным потенциалом и близким уровнем спроса на импортозамещающую продукцию.

Литература

- Вертакова и др. 2019 – *Вертакова Ю.В., Головина Т.А., Полянин А.В.* Управление бизнес-процессами интегрированных структур на принципах совместного использования цифровых технологий // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2019. Т. 12. № 4. С. 32–43.
- Дементьев и др. 2017 – *Дементьев В.Е., Евсюков С.Г., Устюжанина Е.В.* Гибридные формы организации бизнеса: к вопросу об анализе межфирменных взаимодействий // Российский журнал менеджмента. 2017. Т. 15. № 1. С. 89–122.
- Дубовский и др. 2019 – *Дубовский В.А., Курбанов А.Х., Плотников В.А.* Методическая основа мониторинга функционирования системы контрактов полного жизненного цикла в интересах военной организации государства: организационные, технико-экономические и логистические аспекты // Вопросы оборонной техники. Серия 16: Технические средства противодействия терроризму. 2019. № 11–12. С. 15–22.
- Дубовский и др. 2020 – *Дубовский В.А., Курбанов А.Х., Плотников В.А.* Сетевая модель планирования и управления процессами жизненного цикла вооружения и военной техники: процедура построения и реализации // Известия Российской академии ракетных и артиллерийских наук. 2020. № 3. С. 39–45.
- Загоровская, Трофимов 2024 – *Загоровская В., Трофимов А.* Переговоры на посевах. Бизнес и селекционеры начали находить общий язык // Агротехника и технологии. 2024. № 4. URL: <https://www.agroinvestor.ru/markets/article/42671-peregovory-na-posevakh-biznes-i-selektsiionery-nachali-nakhodit-obshchiy-yazyk/> (дата обращения: 01 декабря 2024).
- Котляров 2013а – *Котляров И.Д.* Методологические проблемы определения цены на услуги аутсорсера // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2013. № 11. С. 21–24.
- Котляров 2013б – *Котляров И.Д.* Анализ механизма формирования цены на услуги аутсорсера // Организатор производства. 2013. № 3. С. 73–77.
- Котляров 2015 – *Котляров И.Д.* О методике идентификации гибридных структур // Вестник НГУЭУ. 2015. № 4. С. 347–356.

- Котляров 2020 – *Котляров И.Д.* Закон вертикальной интеграции и тенденции интеграции бизнеса в условиях капитализма: критический анализ (часть 2) // Теоретическая экономика. 2020. № 10. С. 37–45.
- Митяшин, Стельмашонок 2020 – *Митяшин Г.Ю., Стельмашонок Е.В.* Применение концепции совокупной стоимости владения к анализу жизненного цикла спортивного сооружения // Экономика и предпринимательство. 2020. № 4. С. 747–751.
- Назметдинов 2024 – *Назметдинов И.М.* Методическое обеспечение управления отношениями военного заказчика с поставщиками инновационной продукции в интересах материально-технического обеспечения военных потребителей // Актуальные проблемы военно-научных исследований. 2024. № 3. С. 39–50.
- Наружный и др. 2020 – *Наружный В.Е., Курбанов А.Х., Курбанов Т.Х., Князь-неделин Р.А., Плотников В.А.* Импортозамещение в оборонно-промышленном комплексе: теоретические и прикладные аспекты. М.: РУСАЙНС, 2020. 166 с.
- Плещенко 2024 – *Плещенко В.И.* Изменение соотношения сил в паре «поставщик-потребитель» // Экономика промышленности. 2024. Т. 17. № 1. С. 98–107.
- Плотников, Харламов 2023 – *Плотников А.В., Харламов А.В.* Направления нейтрализации негативного влияния неэкономических шоков на реальный сектор экономики России // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 1 (139). С. 50–58.
- Положенцева, Клевцова 2016 – *Положенцева Ю.С., Клевцова М.Г.* Кластер как форма сетевой интеграции предпринимательских структур // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2016. № 1 (27). С. 33–38.
- Силкина, Шевченко 2021 – *Силкина Г.Ю., Шевченко С.Ю.* Стратифицированное представление о современной экономике в формировании бизнес-моделей и организации менеджмента // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2021. № 2 (128). С. 7–16.
- Соловейчик, Аркин 2015 – *Соловейчик К.А., Аркин П.А.* Методические вопросы стимулирования роста глубины передела промышленной продукции субъектами Российской Федерации // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2015. № 4 (94). С. 25–30.
- Трифопова и др. 2023 – *Трифопова Н.В., Власова М.С., Хутиева Е.С.* Моделирование и развитие R&D&I-интеграции: от консорциума к сетевой устойчивости // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 2 (140). С. 61–65.
- Черникова и др. 2016 – *Черникова А.А., Вертакова Ю.В., Плотников В.А.* Импортозамещение как инструмент экономической политики управления рисками импортозависимости: выбор подходов // Экономика и управление. 2016. № 10. С. 28–39.
- Эшби 1959 – *Эшби У.Р.* Введение в кибернетику. М.: Иностранная литература, 1959. 432 с.
- Ягунова 2023 – *Ягунова Н.А.* Технологический суверенитет Российской Федерации как основа национальной безопасности // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2023. № 3 (57). С. 5–8.

References

- Ashby, W.R. (1959), *Vvedenie v kibernetiku* [Introduction into cybernetics], Inostrannaya literatura, Moscow, Russia.
- Chernikova, A.A., Vertakova, Yu.V. and Plotnikov, V.A. (2016), Import Substitution as a Tool of Economic Policy for Import Substitution Risk Management: Choosing an Approach", *Economics and Management*, no. 10, pp. 28-39.
- Dementyev, V.E., Evsyukov, S.G. and Ustyuzhanina, E.V. (2017), "Hybrid forms of business organization: The interfirm cooperation perspective", *Russian Management Journal*, vol. 15, no. 1, pp. 89-122.
- Dubovsky, V.A., Kurbanov, A.Kh. and Plotnikov, V.A. (2019), Methodical basis of monitoring of functioning full life cycle contract systems in the interests of the military organization of the state: organizational, technical and economic and logistical aspects", *Military Enginery, Scientific and Technical Journal*, iss. 16, *Counter-terrorism technical devices*, no. 11-12, pp. 15-22.
- Dubovsky, V.A., Kurbanov, A.Kh. and Plotnikov, V.A. (2020), "Network model for planning and managing the life cycle processes of weapons and military equipment. The procedure for construction and implementation", *Izvestiya Rossiiskoi akademii raketnykh i artilleriiskikh nauk*, no. 3, pp. 39-45.
- Kotlyarov, I.D. (2013a), "Methodological problems of defining the price for an outsourcer's service", *Problems of Economics and Management of the Oil and Gas Complex*, no. 11, pp. 21-24.
- Kotlyarov, I.D. (2013b), "Analysis of the mechanism for pricing the outsourcer's services", *Organizer of Production*, no. 3, pp. 73-77.
- Kotlyarov, I.D. (2015), "Methods of identification of hybrid structures", *Vestnik NSUEM*, no. 4, pp. 347-356.
- Kotlyarov, I.D. (2020), "The law of vertical integration and business integration and trends of business integration under capitalism: a critical analysis (part 2)", *Theoretical Economics*, no. 10, pp. 37-45.
- Mityashin, G.Yu. and Stelmashonok, E.V. (2020), "Application of the concept of the total cost of ownership to the analysis of sport facilities life cycle", *Economy and Entrepreneurship*, no. 4, pp. 747-751.
- Naruzhny, V.E., Kurbanov, A.Kh., Kurbanov, T.Kh., Knyaznedelin, R.A. and Plotnikov, V.A. (2020), *Importozameshchenie v oboronno-promyshlennom komplekse: teoreticheskie i prikladnye aspekty* [Import substitution in the defense industry complex. Theoretical and applied aspects], RUSAINS, Moscow, Russia.
- Nazmetdinov, I.M. (2024), "Methodological support for managing relations between a military customer and suppliers of innovative products in the interests of the maintenance support for military consumers", *Aktual'nye problemy voenno-nauchnykh issledovaniy*, no. 3, pp. 39-50.
- Pleshchenko, V.I. (2024), "Changing the balance of forces in the supplier-consumer pair", *Russian Journal of Industrial Economics*, vol. 17, no. 1, pp. 98-107.
- Plotnikov, A.V. and Kharlamov, A.V. (2023), "Directions to neutralize the negative impact of non-economic shocks on the real sector of the Russian economy", *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, no. 1 (139), pp. 50-58.

- Polozhentseva, Yu.S. and Klevtsova, M.G. (2016), "Cluster as a form of integration network enterprise structures", *Teoriya i praktika servisa: ehkonomika, sotsial'naya sfera, tekhnologii* = *Theory and practice of service: economics, social sphere, technology*, no. 1 (27), pp. 33-38.
- Silkina, G.Yu. and Shevchenko, S.Yu. (2021), "Stratified view of the modern economy in the formation of business models and management organization", *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, no. 2 (128), pp. 7-16.
- Soloveichik, K.A. and Arkin, P.A. (2015), "Methodological issues of stimulating the growth of depth of industrial production process stages in subjects of the Russian Federation", *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, no. 4 (94), pp. 25-30.
- Trifonova, N.V., Vlasova, M.S. and Khutieva, E.S. (2023), "Modeling and development of R&D&I integration: From consortium to Network resilience", *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, no. 2 (140), pp. 61-65.
- Vertakova, Yu.V., Golovina, T.A. and Polyanin, A.V. (2019), "The management of business processes of the integrated structures on the principles of sharing of digital technology", *St. Petersburg State Polytechnical University Journal, Economics*, vol. 12, no. 4, pp. 32-43.
- Yagunova, N.A. (2023), "Technological sovereignty of the Russian Federation as the basis of national security", *Teoriya i praktika servisa: ekonomika, sotsial'naya sfera, tekhnologii* = *Theory and practice of service: economics, social sphere, technology*, no. 3 (57), pp. 5-8.
- Zagorovskaya, V. and Trofimov, A. (2024), "Negotiations at the crop fields. Business and breeders began to find a common language", *Agrotechnics and Technologies*, no. 4, available at: <https://www.agroinvestor.ru/markets/article/42671-peregovory-na-posevakh-biznes-i-seleksionery-nachali-nakhodit-obshchiy-yazyk/> (Accessed 01 December 2024).

Информация об авторе

Дмитрий В. Дмитриев, аспирант, Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия; 190000, Россия, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44А; tourist1917@gmail.com

Information about author

Dmitry V. Dmitriev, postgraduate student, Saint Petersburg University of Management Technologies and Economics, Saint Petersburg, Russia; bld. 44A, Lermontovskii Avenue, Saint Petersburg, Russia, 190000; tourist1917@gmail.com