

УДК 338.22

***ПРОЦЕССНЫЙ И СЕТЕВОЙ ПОДХОДЫ В УПРАВЛЕНИИ  
МЕЖДУНАРОДНОЙ КООПЕРАЦИЕЙ КОМПАНИИ***

***Плахин А.Е.***

*д.э.н., профессор, заведующий кафедрой менеджмента и  
предпринимательства*

*Уральский государственный экономический университет*

*г. Екатеринбург, Россия*

***Раджаб Мохамед***

*ПАО СВЭЛ*

*г. Екатеринбург, Россия*

**Аннотация**

Актуальность исследования обуславливается существенными изменениями во внешнеэкономической среде, усилением ограничений и рисков, связанных с выходом для российских компаний на международном рынке, а также необходимостью поиска более устойчивых и гибких инструментов развития внешнеэкономической деятельности. Целью исследования является теоретическое обоснование эффективности совмещения сетевого и процессного подходов в управлении международной кооперацией компании, а также разработка рекомендаций по формированию адаптивных стратегий для успешной деятельности в условиях внешней неопределенности.

В качестве метода исследования использован анализ научных работ по теме международной кооперации компаний с последующей критической оценкой и обобщением материалов. В рамках проведенного анализа были систематизированы существующие дефиниции термина «международная кооперация», что позволило уточнить объект исследования и выделить ключевые параметры эффективного взаимодействия компаний разных стран.

Основным выводом является возможность обеспечения внутренней

оптимизации бизнес-процессов и устойчивого построения внешнеэкономических связей с зарубежными партнерами при интеграции проектного, процессного и сетевого подходов в менеджменте.

**Ключевые слова:** международная кооперация, бизнес-процесс, сетевой подход, процессный подход, адаптация.

***PROCESS AND NETWORK APPROACHES IN THE MANAGEMENT OF  
INTERNATIONAL COOPERATION OF THE COMPANY***

***Plakhin A.E.***

*Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management and Entrepreneurship*

*Ural State University of Economics*

*Yekaterinburg, Russia*

***Rajab Mohamed***

*PJSC SVEL GROUP*

*Yekaterinburg, Russia*

**Abstract**

The relevance of the study is due to significant changes in the external economic environment, increased restrictions and risks associated with the entry of Russian companies into international markets, as well as the need to search for more stable and flexible tools for the development of foreign economic activity. Regionalization, fragmentation of the global economy and increased competition require organizations not only to improve internal business processes, but also to form strong inter-organizational partnerships that provide access to new competencies, technologies and markets. The purpose of the study is to theoretically and practically substantiate the effectiveness of combining network and process approaches in managing the company's international cooperation, as well as to develop

recommendations for the formation of adaptive strategies for successful activities in conditions of external uncertainty. Within the framework of the analysis, the existing definitions of the term "international cooperation" were systematized, which made it possible to clarify the object of the study and identify the key parameters of effective interaction between companies from different countries. A comparative analysis of the project, process and network approaches showed that their integration provides both internal optimization of processes and sustainable building of external relations with foreign partners. The process approach contributes to standardization, increased transparency and efficiency of internal operations, and the network approach is focused on expanding the company's capabilities through the coordination and use of the resources of international cooperation partners. The results of the study suggest that the adaptation of management strategies taking into account the synergy of network and process approaches provides companies with flexibility in responding to the challenges of the external environment, contributes to the effective search and retention of partners, minimization of risks and achievement of sustainable competitive advantages in international markets.

**Keywords:** international cooperation, business process, network approach, process approach, adaptation.

### **Введение**

Базой для принятия решений в области международной кооперации должна стать комплексная оценка потенциала предприятия для выхода на международный рынок в целях поиска бизнес-партнера. Необходимо определить сильные стороны, такие как уникальные технологии, опыт работы, изучить конкурентные преимущества, а также оценить слабые стороны, в том числе отсутствие тех или иных ресурсов, недостаточный уровень квалификации персонала, что может быть компенсировано в результате выстраивания партнерских отношений с компаний нерезидентом. Далее

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

следует изучить существующие рынки, провести анализ конкурентов, определить спрос на предполагаемые к совместному производству товаров, оценить риски, связанные с выходом на новые рынки. На основании полученных данных появится возможность определить наиболее перспективные направления для развития внешнеэкономической деятельности, оценить потенциал для международной кооперации и разработать стратегию развития компании.

Целью исследования является теоретическое обоснование эффективности совмещения сетевого и процессного подходов в управлении международной кооперацией компании, а также разработка рекомендаций по формированию адаптивных стратегий для успешной деятельности в условиях внешней неопределенности.

В соответствии с обозначенной целью были поставлены следующие задачи:

- проанализировать экономическое содержание международной кооперации как объекта управления в условиях санкционного давления;
- провести сравнительный анализ процессного и сетевого подходов к управлению международной кооперацией, выявить их сильные и слабые стороны, а также возможности интеграции;
- разработать рекомендации по формированию адаптивных стратегий управления, основанных на синергии процессного и сетевого подходов.

### **Материалы и методы исследования**

В качестве метода исследования использован анализ научных работ по теме международной кооперации компаний с последующей критической оценкой и обобщением материалов.

### **Результаты исследования**

Для обоснования подхода к управлению международной кооперации российских компаний в современных условиях необходимо проанализировать дефиниции термина «международная кооперация», таблица 1.

Таблица 1 – Дефиниции термина «международная кооперация».

Дефиниция термина «международная кооперация»	Авторы
«категория «международная кооперация» как теоретическое выражение долгосрочных экономических отношений между субъектами экономик различных стран в различных сферах деятельности неразрывно связана с категориями «международное разделение труда», «специализация», «интеграция», «кластеризация» и «конкурентоспособность»»	Кашбразиев Р. В. [7]
«международная кооперация – это такая форма разделения труда, при которой труд работников разных стран непосредственно соединяется в повседневном взаимодействии в одном и том же либо в разных, но связанных между собой процессах производства»	Аверина Т. А., Баркалов С. А. [2]
«международная производственная кооперация представляет собой вид международных производственно-технических связей предприятий, в рамках которых самостоятельные производители разных стран (как объединенные, так и не объединенные единым титулом собственности) в результате осуществления на договорной основе совместной деятельности выпускают продукцию, имеющую строго адресное назначение, либо комплектующие элементы конечной продукции»	Егиазарова К.Ю. [5]
«международная промышленная кооперация состоит в объединении самостоятельных производителей разных стран, осуществляющих на договорной основе совместную деятельность, создавая отдельные виды продукции, имеющее адресное назначение, а также составляющее элементы конечной продукции. В узком смысле кооперация покрывает только непосредственный производственный процесс, в широком – включает в себя и управленческие, и научно-технические, и иные связи»	Исакова, Ю. М., Сабельникова А. В. [6]
«международная кооперация и интеграция субъектов малого и среднего предпринимательства определена нами как процесс объединения отечественных субъектов малого и среднего предпринимательства с иностранными субъектами предпринимательства»	Островский В.И. [9]
«кооперация во все большей мере комплементарна конкуренции, победа в которой достигается не только отдельными организациями, но и межфирменными сетями, альянсами, внутри которых существуют эффективные межфирменные взаимодействия»	Чуйкин А.М. [14]
«международная кооперация – комплекс взаимодействий различного типа (двух-, многосторонних, межрегиональных, транснациональных и др.) для достижения общих целей»	Paulo S. [15]

Как показывает проведенный анализ на основе отобранных достаточно разнородных дефиниций термина «международная кооперация» общая структура в определении термина сохраняется. Авторы придерживаются двух логических конструкций, ограничивающих отношения исходя из, во-первых, наличия нескольких субъектов взаимодействия и, во-вторых, принадлежности данных субъектов к разным территориальным юрисдикциям. Как видно в последнем определении, данном А.М. Чуйкным отсутствие логической конструкции – принадлежности субъектов взаимодействия к разным юрисдикциям, изменяет и исходный термин, в котором изначально отсутствует слово «международная» применительно к слову «кооперация».

Таким образом, в качестве объекта исследования в исследовании выступают отношения организаций, получивших регистрационный статус в различных странах и вступающих в экономические отношения. При этом под «международной кооперацией» понимается комплекс устойчивых партнерств, предусматривающих активное участие нескольких субъектов, базирующихся в различных национальных экономиках и направленных на достижение совместных целей, касающихся выпуска и реализации продукции. В современных условиях международная кооперация, по нашему мнению, представляет собой динамическую систему межфирменного взаимодействия, в рамках которой субъекты из различных стран объединяют ресурсы, компетенции и управленческие практики с целью достижения устойчивого экономического роста и повышения инновационного потенциала. В отличие от традиционных форм сотрудничества, современная кооперация требует гибкости в выборе партнеров, прозрачности процессов и постоянной адаптации к внешним вызовам. Управление этим объектом предполагает не только координацию совместных действий, но и создание механизмов распределения рисков, обмена знаниями и формирования доверия между участниками.

Комплексная оценка потенциала предприятия, поиск бизнес-партнёров и диверсификация экспорта сегодня сталкиваются с новыми барьерами: ограничен доступ к отдельным зарубежным рынкам, затруднён трансграничный обмен инновациями и технологиями, а риски, связанные с зависимостью от глобальных цепочек поставок, существенно возросли. В этих условиях ориентация исключительно на глобализационные практики может привести к уязвимости предприятия ввиду нестабильности внешней среды [3, 8].

Регионализация подразумевает переосмысление внешнеэкономической деятельности инновационных компаний с акцентом на развитие кооперации в рамках интеграционных объединений, создание альянсов в локальных геоэкономических кластерах, а также поиск новых форм партнёрства внутри отдельных региональных рынков. Опора на государственные программы поддержки высокотехнологичного экспорта становится более прагматичной, если учитывать приоритетное развитие отраслей и технологий, востребованных прежде всего в ближнем зарубежье или странах-партнёрах по интеграционным блокам [4, 11].

Таким образом, предлагаемые инструменты совершенствования внешнеэкономической деятельности требуют адаптации: внутренние процессы должны быть ориентированы не только на глобальную конкуренцию, но и на построение устойчивых связей в условиях фрагментации мировой экономики. Оценка эффективности предприятия теперь невозможна без анализа специфики региональных рынков, барьеров выхода, особенностей регулирования, а также условий для обмена технологиями и кадровым потенциалом внутри региональных альянсов. Стратегия развития инновационной компании, нацеленная на долгосрочную устойчивость, должна предусматривать гибкую комбинацию глобальных и региональных инструментов, минимизацию рисков, связанных с международными ограничениями, и проактивное участие в формировании

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

новых моделей экономического взаимодействия на региональном уровне [1, 13].

Использование сетевого подхода в разработке стратегии международной кооперацией позволяет дополнить методы операционного уровня управления компанией. Сравнительные характеристики сетевого, процессного и проектного подходов в управлении представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Сравнительные характеристики проектного, процессного и сетевого подходов в контексте международной кооперации компаний.

Параметр сравнения	Процессный подход	Проектный подход	Сетевой подход
Объект	Бизнес-процесс компании	Проект	Субъекты межорганизационного взаимодействия
Цель реализации	Оптимизация и улучшение внутренних бизнес-процессов компании	Достижение целей проекта, например, создание крупного инфраструктурного объекта	Установление и поддержание связей между участниками международной кооперации
Методы реализации	Схемы реализации процессов	График Ганта, сетевые диаграммы,	Цифровые платформы, расширенные ERP, CRM системы
Показатели эффективности	Качественные и количественные показатели	Показатели эффективности реализации проекта	Количество и устойчивость связей в рамках международной кооперации
Область применения	Операционная деятельность компании	Объединение трансграничных ресурсов в рамках проекта	Обеспечение ресурсами текущей деятельности компании за счет партнеров по международной кооперации

Сравнивая процессный, проектный и сетевой подход можно сделать вывод о том, что данные подходы скорее взаимодополняют друг друга. Так управленческая деятельность, основанная на положениях процессного подхода направлена на внутренние бизнес-процессы компании, делая их основным объектом внимания и оптимизации. Управленческая деятельность,

основанная на положениях сетевого подхода, фокусируется на отношениях и взаимодействиях между организациями, где объектом становится сеть субъектов международной кооперации. Положения проектного подхода активно используются хозяйствующими субъектами, если международная кооперация носит проектный характер, то есть существует проект с привлечением иностранных партнеров с четко обозначенной целью, сроками [12].

Основная цель процессного подхода заключается в оптимизации и совершенствовании внутренних процессов организации для повышения эффективности, качества и снижения затрат. В проектном подходе целью выступает достижение определённого результата, связанного с созданием нового продукта, услуги или внедрением изменений в установленные сроки при ограниченных ресурсах. Сетевой подход ориентирован на расширение возможностей посредством взаимодействия с внешними партнёрами, что обеспечивает доступ к новым рынкам, компетенциям и ресурсам.

Процессный подход способствует обеспечению стабильности деятельности, прозрачности операций, предсказуемости результатов и стандартизации рабочих процессов. Проектный подход характеризуется гибкостью, ориентацией на результат и возможностью внедрения новшеств за счёт использования ресурсов для выполнения уникальных задач. Сетевой подход отмечается адаптивностью, объединением компетенций участников и потенциалом создания синергии в целях усиления конкурентных преимуществ [10].

Ограничениями процессного подхода являются его ограниченная пригодность для нерегулярных или инновационных задач, что может затруднять освоение новых направлений. Проектный подход ограничивают временные и ресурсные рамки, а также необходимость координации работы участников и управления изменениями. Сетевой подход требует сложной

координации и сопряжён с рисками утраты контроля над отдельными процессами, а также возникновением зависимости от внешних партнеров.

Процессный подход эффективен при реализации долгосрочных совместных проектов, требующих строгого соблюдения стандартов качества и сроков — например, при организации совместного производства или выходе на новые рынки с унифицированным продуктом. В то же время сетевой подход оправдан при необходимости быстрого реагирования на изменения спроса, освоения инноваций или поиска новых партнерских ниш, что характерно для высокотехнологичных отраслей или стартап-экосистем.

Рекомендуется интегрировать оба подхода, а именно формализовать ключевые бизнес-процессы для обеспечения стабильности и прозрачности, одновременно развивая гибкую сеть партнерских отношений для своевременного доступа к уникальным ресурсам и компетенциям. Такой симбиоз позволяет компаниям не только минимизировать риски, связанные с внешней неопределенностью, но и оперативно использовать новые возможности для роста и развития на международном уровне.

Таким образом, использование положений сетевой теории могут быть положены в основу формирования адаптационных стратегий, направленных на построение каркаса сетевых взаимодействий с иностранными партнерами и преодоления негативных последствий введения санкций со стороны недружественных государств.

### **Библиографический список**

1. Аджиева, А. И. Стратегическое позиционирование предприятия в условиях нестабильной внешней среды / А. И. Аджиева, А. В. Кятков // Управленческий учет. – 2024. – № 11. – С. 494-499.

2. Аверина, Т. А. Международная кооперация в инновационной сфере / Т. А. Аверина, С. А. Баркалов // Вестник Воронежского государственного технического университета. – 2009. – Т. 5, № 6. – С. 44-46.

3. Балацкий, Е. В. Концептуальная модель долгосрочного развития России в условиях новых вызовов / Е. В. Балацкий, Н. А. Екимова // Управленец. – 2025. – Т. 16, № 3. – С. 17-32.
4. Боголюбова, В. С. Эмпирическая оценка воздействия сетевых эффектов на конкурентные процессы на рынке операционных систем / В. С. Боголюбова // Управленец. – 2024. – Т. 15, № 2. – С. 79-95.
5. Егиазарова, К. Ю. Актуальные направления производственной кооперации между крупным и малым бизнесом / К. Ю. Егиазарова // Стратегия и механизмы регулирования промышленного развития. – 2011. – № 3. – С. 239–250.
6. Исакова, Ю. М. Международная производственная кооперация / Ю. М. Исакова, А. В. Сабельникова // Валютное регулирование. Валютный контроль. – 2019. – № 7. – С. 22-25.
7. Кашбразиев, Р. В. Международная кооперация в системе экономических категорий / Р. В. Кашбразиев // Russian Journal of Economics and Law. – 2012. – № 2 (22). – С. 49-54.
8. Михненко, П. А. Нейросетевая классификация проектов технологического развития российских компаний: перспективы экстремального управления / П. А. Михненко // Управленец. – 2024. – Т. 15, № 4. – С. 16-26. – DOI 10.29141/2218-5003-2024-15-4-2. – EDN FTERIP.
9. Островский, В. И. Концепция развития форм стратегического партнерства в рамках международной кооперации и интеграции малого и среднего бизнеса / В. И. Островский // Общество: политика, экономика, право. – 2020. – № 12 (89). – С. 111-114.
10. Родольфо, Б. Сетевой подход в экономике и управлении: междисциплинарный характер / Б. Родольфо, М. Ю. Шерешева // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2014. – № 2. – С. 3-21.
11. Савельева, В. В. GR-менеджмент как инструмент ESG-трансформации в российских компаниях: результаты эмпирического

исследования / В. В. Савельева, А. С. Веселова // Управленец. – 2024. – Т. 15, № 6. – С. 93-105. – DOI 10.29141/2218-5003-2024-15-6-7. – EDN ХОЕЛЮ.

12. Сидорова, Н. П. Применение проектного подхода в системе управления / Н. П. Сидорова, С. Н. Басова, Т. А. Торопова // Власть и управление на Востоке России. – 2019. – № 4 (89). – С. 91-100.

13. Шатская, А. А. Сущность, содержание и особенности инновационной политики предприятия / А. А. Шатская // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2024. – № 1. – С. 89-99.

14. Чуйкин, А. М. Международная кооперационная способность менеджмента в стратегическом потенциале организации / А. М. Чуйкин // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. Серия: Гуманитарные и общественные науки. – 2010. – № 9. – С. 107-117.

15. Paulo, S. International cooperation and development: A conceptual overview / S. Paulo // German Development Institute/Deutsches Institut für Entwicklungspolitik Discussion Paper. – 2014. – Vol. 13.

*Оригинальность 83%*