

# КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ МЕЖОРГАНИЗАЦИОННЫМИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Дмитрий Игоревич Локотников**

руководитель Центра унифицированных коммуникаций ООО «Газпромнефть ИТО», [dlokotnikov@yandex.ru](mailto:dlokotnikov@yandex.ru), <https://orcid.org/0009-0008-6115-9652>

**Аннотация.** Настоящее исследование посвящено систематизации концептуальных подходов к управлению межорганизационными бизнес-процессами (МОБП) промышленных предприятий. Проведенный теоретический анализ подтвердил ограниченность изолированного применения существующих моделей координации, таких как управление цепочками поставок, реляционный менеджмент и теория транзакционных издержек. Основным результатом работы является обоснование интегрированной концептуальной рамки, объединяющей три взаимосвязанных измерения: структурно-технологическое, подразумевающее совместимость систем и стандарты данных; процессно-организационное, включающее регламенты, распределение ответственности и ключевые показатели эффективности (KPI); реляционно-поведенческое, охватывающее доверие, общие нормы и механизмы разрешения конфликтов. Особо подчеркивается диалектическая взаимозависимость данных аспектов и их критическая роль в условиях специфики промышленного сектора, для которого характерны капиталоемкость, длинные производственные циклы и высокие требования к надежности. При этом дисбаланс в развитии любого из измерений закономерно ведет к снижению общей эффективности взаимодействия. Практическая значимость данного исследования заключается в признании управления МОБП в качестве стратегической компетенции, что требует целенаправленного развития сетевого мышления, проведения диагностики баланса аспектов координации и внедрения адаптивных механизмов. В качестве перспектив для дальнейших исследований определены разработка методик диагностики зрелости управления, анализ распределения выгод в асимметричных партнерствах и изучение влияния цифровых платформ.

**Ключевые слова:** межорганизационные бизнес-процессы, промышленные предприятия, управление взаимодействием, концептуальные подходы, интеграционная рамка, структурно-технологический аспект, процессно-организационный аспект, реляционно-поведенческий аспект, стратегическое управление, сетевая координация

**Для цитирования:** Локотников Д.И. 2025. Концептуальные подходы к управлению межорганизационными бизнес-процессами промышленных предприятий. *Международный бизнес*. 3 (13). С. 110–124. <https://doi.org/10.24833/2949-639X-2025-3-13-110-124>

## Введение

Современная промышленность функционирует в условиях беспрецедентной сложности, где конкурентные преимущества всё чаще формируются не внутри отдельных предприятий, а на стыке взаимодействия множества участников цепочек создания стоимости. Управление межорганизационными бизнес-процессами (МОБП) перестает быть вспомогательной функцией, превращаясь в стратегический императив для промышленных предприятий, стремящихся к устойчивому росту. Возрастающая взаимозависимость между поставщиками, производителями, логистическими операторами и клиентами создает новую реальность, в которой эффективность отдельной организации напрямую зависит от слаженности сквозных процессов, пересекающих ее границы. Однако достижение такой слаженности сопряжено с фундаментальными трудностями, вытекающими из различий в системах управления, целях, культурах и технологических платформах независимых участников сети.

Актуальность исследования проблем управления МОБП обусловлена их непосредственным влиянием на ключевые показатели эффективности промышленного предприятия, включая себестоимость продукции, скорость вывода новинок на рынок, гибкость реагирования на изменения спроса, качество конечного продукта и уровень удовлетворенности клиентов. Эмпирические наблюдения и теоретические работы последних лет свидетельствуют об устойчивой тенденции: разрывы и неэффективность на стыках взаимодействия компаний становятся основными источниками потерь, задержек и конфликтов, нивелируя преимущества от оптимизации внутренних процессов. Традиционные подходы к управлению, ориентированные преимущественно на внутреннюю среду предприятия, демонстрируют ограниченную применимость для координации действий независимых юридических лиц, обладающих собственной автономией и зачастую противоречащими интересами (Курносова и др. 2024). Таким образом, возникает очевидный разрыв между признанной важностью управления МОБП на концептуальном уровне и практическим инструментарием, доступным менеджерам для решения данной задачи. Проблема усугубляется динамичностью внешней среды, где технологические сдвиги, изменения регуляторных требований и колебания глобальных рынков требуют от межорганизационных систем не только эффективности, но и адаптивности.

Проблематика данного исследования концентрируется вокруг нескольких взаимосвязанных аспектов. Во-первых, сохраняется концептуальная

неопределенность в понимании сущности, границ и структуры межорганизационных бизнес-процессов как объекта управления (Секачева и др. 2020). Существующие теоретические модели часто фрагментарны или излишне абстрактны, что затрудняет их практическую операционализацию. Во-вторых, наблюдается дефицит интегрированных подходов, способных синтезировать технологические, организационные и поведенческие аспекты координации деятельности независимых предприятий (Веретенникова 2021). Преобладающие управленические решения фокусируются либо на ИТ-интеграции (системы класса SCM, EDI), либо на построении формальных контрактных отношений, оставляя без внимания необходимость выстраивания доверия, общих норм и механизмов совместного принятия решений. В-третьих, факторы, определяющие успешность внедрения и устойчивость моделей управления МОБП в различных отраслевых и институциональных контекстах промышленности, остаются недостаточно изученными (Алексеева и др. 2024). Практика демонстрирует множество примеров неудачных попыток наладить глубокую межфирменную координацию из-за сопротивления персонала, несовместимости систем управления или неучтенных рисков. В-четвертых, актуальной потребностью является разработка методологических основ для оценки эффективности и зрелости управления МОБП, которые позволили бы предприятиям проводить диагностику проблем и объективно измерять достигнутый прогресс (Чукасова-Ильюшкина 2024).

Целью настоящего исследования является систематизация и критический анализ существующих концептуальных подходов к управлению межорганизационными бизнес-процессами промышленных предприятий, а также разработка на этой основе интегрированной теоретической рамки, призванной преодолеть выявленные ограничения и предложить пути для совершенствования управленической практики. Исследование направлено на углубление понимания природы МОБП как специфического объекта управления и выявление ключевых системообразующих принципов, которые должны формировать основу эффективных моделей межфирменной координации.

Основная гипотеза работы заключается в том, что эффективное управление межорганизационными бизнес-процессами промышленных предприятий достижимо лишь при условии комплексного подхода, интегрирующего три взаимодополняющих аспекта: структурно-технологический, охватывающий информационные системы, стандарты данных и технологическую совместимость; процессно-организационный, включающий четкое распределение ролей и ответственности, регламенты взаимодействия и систему метрик; реляционно-поведенческий, предполагающий механизмы построения доверия, разрешения конфликтов и формирования общей организационной культуры. Пренебрежение любым из этих аспектов неизбежно ведет к снижению эффективности и устойчивости межорганизационной координации. При этом эффективность конкретных моделей управления МОБП в значительной степени определяется отраслевой спецификой, типом отношений между участниками, будь то иерархия, партнерство

или рыночный обмен, и достигнутым уровнем зрелости их внутренних систем управления процессами.

Методологическую основу исследования составляет всесторонний теоретический анализ, в рамках которого были проведены критический обзор и синтез фундаментальных и современных научных работ в областях управления цепочками поставок (SCM), сетевого подхода к организации бизнеса, теории транзакционных издержек, теории ресурсной зависимости, реляционного менеджмента и управления бизнес-процессами (BPM). Анализ проводился с целью выявления ключевых концепций, моделей, классификаций и факторов, описывающих феномен межорганизационной координации процессов. Особое внимание уделялось работам, раскрывающим проблемы и ограничения применения существующих подходов на практике, что позволило сформулировать перспективные направления для развития теории. Для обеспечения глубины анализа использовались принципы сравнительного подхода, сопоставляющего сильные и слабые стороны различных теоретических перспектив. Несмотря на преимущественно теоретический характер исследования, для иллюстрации и верификации выявленных проблем и концептуальных положений привлекались данные эмпирических исследований, представленные в анализируемых научных публикациях, а также материалы отраслевых кейсов и экспертные оценки, опубликованные в авторитетных профессиональных источниках.

### Теоретическая база исследования

Осмысление феномена межорганизационных бизнес-процессов промышленных предприятий требует опоры на комплекс теоретических концепций, раскрывающих природу взаимодействия независимых экономических субъектов в рамках создания стоимости. Фундаментальным основанием выступает теория транзакционных издержек О. Уильямсона, объясняющая сам факт возникновения межфирменных связей как попытку минимизации затрат, связанных с поиском информации, ведением переговоров, заключением контрактов и контролем их исполнения в условиях неопределенности и оппортунистического поведения. Промышленные предприятия, стремясь снизить транзакционные издержки при сохранении гибкости, зачастую сознательно выбирают координацию сквозных процессов с ключевыми партнерами вместо сложных рыночных сделок или полной вертикальной интеграции (Смирнова и др. 2022). Это формирует специфическую гибридную форму организации, где управление МОБП становится ключевым механизмом, обеспечивающим эффективность взаимодействия, превосходящую традиционные рыночные трансакции, но не требующую полного объединения активов.

Концепция управления цепочками поставок (SCM) представляет собой важный, хотя и не исчерпывающий, ракурс для анализа межорганизационных бизнес-процессов. Классические модели SCM, разработанные М. Портером,

Д. Ламбертом и Дж. Стоком, концентрируются на планировании, исполнении и контроле потоков продукции, информации и финансов от источника сырья до конечного потребителя. Данные модели подчеркивают критическую важность интеграции логистических функций и информационного обмена между звеньями цепи. Однако традиционный подход к концепции SCM тяготеет к оптимизации материальных потоков и операционной эффективности, зачастую оставляя без должного внимания организационно-управленческие аспекты глубокой процессной интеграции между юридически независимыми предприятиями, особенно в условиях совместной разработки новых продуктов или реализации сложных сервисных моделей (Пешкова 2021). Таким образом, управление МОБП целесообразно рассматривать как более широкую категорию, охватывающую не только логистическую координацию, но и синхронизацию любых взаимосвязанных действий, создающих ценность для конечного потребителя и осуществляемых несколькими автономными организациями.

Теория ресурсной зависимости раскрывает мотивационную основу формирования МОБП. Поскольку промышленные предприятия функционируют не в изоляции, а в сложной сетевой среде, их выживание и конкурентоспособность зависят от доступа к критически важным ресурсам, контролируемым внешними организациями. К таким ресурсам относятся уникальные технологии, специализированные компетенции, доступ к новым рынкам сбыта или дефицитные виды сырья. В данном контексте координация сквозных бизнес-процессов становится стратегическим инструментом управления данной зависимостью, позволяя снизить неопределенность внешней среды и обеспечить стабильный поток необходимых ресурсов (Андреанова и др. 2021). Следовательно, проектирование и управление МОБП неразрывно связано с балансом власти и взаимозависимости между участниками сети, что существенно влияет на выбор механизмов координации и принципы распределения выгод между всеми сторонами сотрудничества.

Концепция сетевых форм организации предлагает наиболее адекватную онтологическую рамку для понимания МОБП. В сетевой парадигме акцент смещается с отдельных фирм на стабильные модели взаимодействия между ними. В этой связи межорганизационные процессы предстают в качестве своеобразной «нервной системы» сети, обеспечивающей ее операционное функционирование и стратегическое развитие. Ключевыми характеристиками сетевого подхода, имеющими принципиальное значение для управления МОБП, являются децентрализация контроля, взаимность отношений, доверие как базовый координационный механизм, функционирующий наряду с формальными соглашениями, и ориентация на долгосрочное сотрудничество, направленное на совместное создание инноваций. Сетевой взгляд позволяет преодолеть ограниченность традиционных представлений о межфирменном взаимодействии как о серии дискретных транзакций, подчеркивая процессуальную и реляционную природу МОБП.

Теория управления бизнес-процессами (BPM), изначально развивавшаяся для внутрифирменного контекста, сталкивается с существенными методологическими вызовами при переносе на межорганизационный уровень. Классические принципы управления бизнес-процессами (Business Process Management, BPM), включая ориентацию на клиента, сквозное видение процессов, непрерывное улучшение и измерение эффективности, безусловно, сохраняют свою концептуальную значимость (Кобзев 2021). Однако их практическая реализация многократно усложняется из-за отсутствия единого центра принятия решений, разнородности информационных систем и корпоративных культур управления, существенных различий в стратегических целях партнеров, а также сложностей с распределением затрат и результатов совместной оптимизации. Традиционные методы моделирования процессов, такие как нотация BPMN, хотя и позволяют формально фиксировать последовательность выполняемых действий, зачастую оказываются неспособны отразить реальную сложность процедур согласования интересов и управления организационными изменениями в распределенной среде. В этой связи возникает потребность либо в адаптации инструментария BPM, либо в разработке принципиально новых методов, учитывающих специфику межорганизационного взаимодействия промышленных предприятий.

Концепция реляционного менеджмента фокусируется на социально-психологических и поведенческих аспектах межфирменного взаимодействия, играющих критически важную роль в успешном управлении МОБП. Согласно данной концепции, конкурентные преимущества формируются не только внутри компаний, но и в пространстве межорганизационных отношений. Их источником служат совместно созданные специфические активы, такие как общие процедуры и взаимные знания, способность к совместному обучению и решению задач, а также разделяемые нормы доверия и взаимности. Таким образом, управление МОБП не может ограничиваться технической интеграцией и формальными контрактами — оно требует целенаправленного построения и поддержания доверительных отношений, развития общих интерпретационных схем и создания механизмов для совместного управления конфликтами и рисками. Пренебрежение этим реляционным измерением зачастую приводит к неудачам даже технически грамотно спроектированных межорганизационных процессов.

Проблема координации МОБП тесно связана с теорией агентских отношений, возникающих между принципалами, в роли которых может выступать головное предприятие, и агентами, представленными поставщиками, дистрибуторами. Информационная асимметрия, различия в целевых установках и возможность оппортунистического поведения со стороны агентов обусловливают необходимость разработки специализированных механизмов контроля и стимулирования, адаптированных к специфике распределенных процессов (Юдина 2020). Вместе с тем чрезмерная концентрация внимания на контрольных функциях может подорвать доверие и инициативность партнеров, которые являются необходимыми для эффективного функционирования сложных МОБП. Следовательно, система

управления должна находить баланс между формальными механизмами мониторинга и соблюдения соглашений, включающих контрактные обязательства, санкционные режимы и системы отчетности, с неформальными механизмами, основанными на взаимном доверии и репутации.

Технологический детерминизм, проявляющийся в ряде современных подходов, включая концепцию цифровых платформ, зачастую приводит к переоценке роли информационных технологий как единственного или самодостаточного фактора успешной координации МОБП (Чернов 2021). Безусловно, такие технологические решения, как ERP- и SCM-системы, блокчейн, интернет вещей (IoT), являются мощными катализаторами, обеспечивающими прозрачность, высокоскоростной обмен данными и автоматизацию рутинных операций. Однако сам по себе факт их внедрения и использования не решает проблем организационного несоответствия, различий в уровне зрелости процессного управления между партнерами, дефицита доверия или конфликтов интересов. Достижение эффективности в управлении МОБП требует синхронного и взаимосвязанного развития всех ключевых составляющих — технологической, организационной и реляционной.

Синтез рассмотренных теоретических подходов позволяет утверждать, что эффективное управление межорганизационными бизнес-процессами промышленных предприятий представляет собой комплексную многомерную проблему, требующую интеграции следующих взаимосвязанных аспектов.

1. *Структурно-технологический аспект.* Обеспечение технологической совместимости информационных систем, стандартизация форматов данных и интерфейсов взаимодействия, а также создание общей информационной инфраструктуры. Теоретической основой выступают теория транзакционных издержек и концепция управления цепочками поставок (SCM), которые подчеркивают важность технологической интеграции для снижения операционных затрат и повышения эффективности взаимодействия.
2. *Процессно-организационный аспект.* Четкое определение границ и содержания межорганизационных процессов, распределение зон ответственности между участниками, разработка регламентов взаимодействия, согласование ключевых показателей эффективности (KPI) и создание механизмов распределения выгод и затрат. Методологическую основу составляют концепции управления бизнес-процессами BPM и сетевой подход, акцентирующие необходимость сквозного проектирования процессов и формализации правил сотрудничества.
3. *Реляционно-поведенческий аспект.* Формирование и поддержание отношений доверия между партнерами, выработка общих норм и ценностей, создание эффективных механизмов совместного разрешения конфликтов и управления рисками, а также развитие способности к совместному обучению и адаптации. Теоретическое обоснование данного аспекта

обеспечивают теория реляционного менеджмента и сетевой подход, которые выделяют социально-психологические факторы как критически важные для долгосрочной устойчивости и инновационного потенциала сотрудничества.

Ограниченностю существующих теоретических моделей управления межорганизационными бизнес-процессами проявляется в их тенденции к изолированному рассмотрению отдельных аспектов. Сторонники технологических подходов зачастую недооценивают значимость организационных и поведенческих барьеров, возникающих при координации деятельности независимых предприятий. Приверженцы подходов, концентрирующихся на формальных контрактах и структурах управления, склонны игнорировать важность неформальных отношений и доверия в обеспечении эффективного взаимодействия. Исследования, посвященные реляционному капиталу, зачастую оставляют без должного внимания вопросы технологической реализации и операционной эффективности совместных процессов. Преодоление этой концептуальной фрагментации и разработка интегрированных моделей, адекватно отражающих сложность и взаимосвязанность структурного, процессного и реляционного измерений управления МОБП в промышленности, представляет собой насущную задачу для современных исследований в области экономики предприятия и менеджмента.

### Обсуждение результатов исследования

Проведенный анализ подтверждает центральную гипотезу исследования о необходимости комплексного подхода к управлению межорганизационными бизнес-процессами. Рассмотренные концепции демонстрируют ограниченную эффективность при изолированном применении. Так, при управлении цепочками поставок, фокусирующемся на оптимизации материальных потоков, зачастую недооцениваются поведенческие аспекты взаимодействия. В свою очередь, реляционный менеджмент, подчеркивающий значимость доверия и общих норм, может недостаточно учитывать требования операционной эффективности и технологической совместимости. Теория транзакционных издержек объясняет мотивацию к сотрудничеству, однако недостаточно освещает механизмы повседневной координации сквозных процессов. Таким образом, выявленный парадокс заключается в том, что руководители промышленных предприятий, осознавая стратегическую ценность межфирменной интеграции, сталкиваются с дефицитом управлеченческих инструментов, охватывающих всю сложность данного явления.

Предложенная интегрированная рамка, объединяющая структурно-технологический, процессно-организационный и реляционно-поведенческий аспекты, позволяет преодолеть фрагментарность существующих подходов. Эта триада не является иерархической моделью, ее элементы находятся в состоянии диалектического взаимодействия. Так, технологическая интеграция систем создает

инфраструктурную основу для взаимодействия, однако без четких процессных регламентов и показателей эффективности ее потенциал может остаться нереализованным. В свою очередь, формальные соглашения и распределение ответственности обеспечивают предсказуемость, но их устойчивое воплощение невозможно без развитых отношений доверия и механизмов разрешения конфликтов. Наконец, реляционный капитал снижает потребность в детальном контроле, хотя его формирование требует времени и целенаправленных усилий, выходящих за рамки отдельных проектов.

Особую значимость комплексный подход приобретает в специфическом контексте промышленных предприятий, где высокая капиталоемкость производства, длительные инвестиционные циклы, а также жесткие требования к качеству и синхронизации поставок усиливают риски сбоев на стыках взаимодействия. Дополнительные барьеры создает технологическая неоднородность партнеров, характерная для многих промышленных кластеров. В данных условиях попытки внедрения стандартных решений из других отраслей часто оказываются малоэффективными, поскольку успешное управление межорганизационными процессами требует глубокого понимания отраслевой специфики, включая особенности производственных циклов, структуру рынков поставщиков и регуляторную среду. Например, в высокотехнологичных отраслях с коротким жизненным циклом продукции критически важна скорость совместной разработки новинок, тогда как в базовых отраслях промышленности первостепенное значение имеет надежность и предсказуемость поставок сырья.

Ключевым практическим следствием исследования является необходимость переосмыслиния роли менеджмента на промышленных предприятиях. Управление межорганизационными процессами перестает быть функцией отдельных подразделений, таких как логистика или закупки, и становится стратегической компетенцией топ-менеджмента. Это требует развития у руководителей новых навыков, включая способность к сетевому мышлению, ведение сложных переговоров с сохранением долгосрочной перспективы сотрудничества, а также управление отношениями наравне с операционными показателями. Инвестиции в построение и поддержание межорганизационных связей должны рассматриваться как стратегические, а их эффективность оцениваться не только через операционную экономию, но и через повышение устойчивости бизнеса, рост инновационного потенциала и укрепление рыночной позиции.

Проведенное исследование подтвердило исходную гипотезу о принципиальной невозможности эффективного управления межорганизационными бизнес-процессами промышленных предприятий в рамках какого-либо одного концептуального подхода. Анализ теоретических оснований и практических реализаций различных моделей координации показал их ограниченность при изолированном применении. Так, теория транзакционных издержек адекватно объясняет экономическую мотивацию к формированию межфирменных связей, но не предлагает конкретных механизмов операционной координации

сквозных процессов. Концепции управления цепочками поставок обеспечивают инструментарий для оптимизации материальных потоков, однако часто не учитывают сложность поведенческих аспектов взаимодействия независимых экономических субъектов. В то же время реляционный менеджмент, акцентирующий социальную природу сотрудничества, может недооценивать требования технологической совместимости и операционной эффективности.

Основным результатом исследования стало обоснование необходимости и разработка интегрированной концептуальной рамки, объединяющей три взаимодополняющих измерения управления: структурно-технологическое, процессно-организационное и реляционно-поведенческое. Эти измерения не образуют иерархию, а находятся в состоянии динамического взаимодействия и взаимовлияния. Технологическая инфраструктура создает материальную основу для взаимодействия, однако без четких процессных регламентов и распределения ответственности не может обеспечить устойчивую координацию. В то же время формальные соглашения и показатели эффективности при отсутствии доверия и общих норм поведения провоцируют оппортунизм и формальное исполнение обязательств. Доверительные отношения, в свою очередь, требуют институциональной поддержки через формальные механизмы и технологические решения.

Для промышленных предприятий, функционирующих в условиях высоких капитальных затрат, длительных производственных циклов и жестких требований к качеству, комплексный подход приобретает особую актуальность. Риски сбоев на межорганизационных стыках имеют более серьезные последствия, чем во многих других секторах экономики. В данном контексте управление сквозными процессами перестает быть сугубо операционной задачей и превращается в стратегическую компетенцию, что требует пересмотра традиционных управлеченческих парадигм. Такая трансформация влечет за собой необходимость развития у руководителей новых способностей, включая навыки сетевого взаимодействия, управления сложными многоуровневыми отношениями, а также балансирования между операционным контролем и предоставлением автономии партнерам.

Практическая значимость исследования заключается в обосновании нескольких ключевых принципов эффективного управления межорганизационными процессами. Прежде всего, требуется признание стратегического характера инвестиций в построение межфирменного взаимодействия. Оценка их эффективности должна выходить за рамки операционной экономии и учитывать такие факторы, как повышение устойчивости цепочки создания стоимости, ускорение инновационных процессов и укрепление рыночных позиций. Кроме того, управление должно основываться на постоянной диагностике баланса между технологическими, организационными и реляционными аспектами координации, поскольку дисбаланс в любом из этих измерений неизбежно приводит к снижению общей эффективности. Наконец, адаптивность механизмов координации к изменяющимся внешним условиям и составу участников сети становится кри-

тическим конкурентным преимуществом, что требует органичного сочетания модульных технологических решений с развитой культурой доверия и совместного решения проблем.

Теоретический вклад исследования заключается в преодолении фрагментарности существующих подходов к изучению межорганизационной координации. Предложенная интегрированная рамка позволяет систематизировать разрозненные концепции и выявить их взаимодополняющий характер, создавая основу для целостного понимания природы межорганизационных бизнес-процессов. Данный подход демонстрирует, что эффективное управление этими процессами требует синтеза достижений различных научных школ — от операционного управления и теории систем до поведенческой экономики и социологии организаций.

Ограничения проведенного исследования связаны преимущественно с его теоретическим характером. Хотя анализ опирался на широкий круг научных публикаций и эмпирических данных, представленных в литературе, верификация предложенной интегрированной рамки требует проведения прикладных исследований на конкретных промышленных предприятиях. Особого внимания заслуживает изучение особенностей применения предложенного подхода в различных отраслевых контекстах, например, различий между дискретным и процессным производством, а также в условиях различного типа межорганизационных отношений, таких как стратегические альянсы, аутсорсинг и кластерное взаимодействие.

Перспективным направлением дальнейших исследований представляется разработка методик диагностики зрелости управления межорганизационными процессами, интегрирующих количественные показатели эффективности с качественными оценками состояния взаимодействия. Также значительный научный интерес представляет изучение механизмов распределения затрат и выгод от оптимизации сквозных процессов в асимметричных партнерствах. Не менее важным направлением является анализ влияния цифровых платформ и технологий распределенных реестров на трансформацию моделей координации с учетом организационных и социальных последствий. Особую актуальность в современном контексте приобретает исследование устойчивости межорганизационных связей в условиях возрастающей турбулентности глобальных рынков и цепочек поставок.

## Заключение

Настоящее исследование доказывает, что координация деятельности между промышленными предприятиями представляет собой комплексную задачу, которую невозможно решить простым переносом внутрикорпоративных методик. Анализ выявил ограниченность традиционных концепций при их изолированном применении, будь то операционный менеджмент, теория издержек или реляционный подход. Достижение устойчивой эффективности требует интегративного

подхода, синтезирующего три ключевых направления: создание единой технологической инфраструктуры, обеспечивающей совместимость и прозрачность; проектирование четких организационных механизмов, распределяющих зоны ответственности и критерии эффективности; целенаправленное формирование культуры партнерства, основанной на взаимном доверии и общих нормах. Именно синергетический эффект от совместного развития этих элементов позволяет трансформировать потенциальные конфликты интересов автономных субъектов в источник коллективного конкурентного преимущества.

С практической точки зрения это требует кардинального пересмотра сути управлеченческой работы на промышленных предприятиях. Функция координации внешнего взаимодействия должна трансформироваться из второстепенной операционной задачи в ключевой стратегический приоритет топ-менеджмента. Подобная трансформация предполагает формирование у руководителей принципиально новых компетенций, включая способность к сетевому мышлению, ведение сложных многоуровневых переговоров и управление долгосрочными партнерскими отношениями. Критически важным становится переориентация системы оценки инвестиций с краткосрочной операционной экономии на долгосрочные стратегические выгоды, такие как повышение устойчивости бизнес-модели, ускорение внедрения инноваций и укрепление рыночных позиций всего альянса. Таким образом, конкурентоспособность промышленного предприятия в современной экономике определяется не столько совершенствованием его внутренних процессов, сколько качеством архитектуры и зрелостью управления его внешними связями и совместными операциями.

## ЛИТЕРАТУРА

Андрianова Ю.В., Логунова Н.Ю. 2021. Инструменты процессного подхода к управлению бизнес-процессами предприятия пищевой отрасли. *Социально-гуманитарные проблемы образования и профессиональной самореализации: сборник материалов Всероссийской научной конференции молодых исследователей с международным участием. Москва, 06–10 декабря 2021*. Москва: Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство). С. 84–90.

Веретенникова О.В. 2021. Основы управления бизнес-процессами с использованием общей теории систем. *Сборник научных работ серии «Государственное управление»*. № 22. С. 182–189. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5336735>

Кобзев В.В. 2021. Система принципов управления основными средствами предприятия. *Организатор производства*. 29 (2). С. 67–76. <https://doi.org/10.36622/VSTU.2021.47.26.007>.

Курносова О.А., Тимашкова О.А. 2024. Синтез механизма управления бизнес-процессами промышленных предприятий в условиях цифровой трансформации. *Общество: политика, экономика, право*. № 11. С. 131–139. <https://doi.org/10.24158/rep.2024.11.17>

Алексеева Н.С., Вилькен В.В., Измайлова М.К. и др. 2024. *Менеджмент. Современные направления теории и практики*. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого. 119 с.

Пешкова О.В. 2021. ВРМ-подход к управлению организацией: регламенты и проблемы. *Baikal Research Journal*. 12 (2). С. 1–11. [https://doi.org/10.17150/2411-6262.2021.12\(2\)](https://doi.org/10.17150/2411-6262.2021.12(2))

Секачева Т.В., Землянская Е.В. 2020. Концептуальные основы управления бизнес-процессами. *Научное обозрение. Экономические науки*. 2020. № 4. С. 26–30.

Смирнова О.П., Скорнякова Д.О. 2022. Методические подходы к управлению инновационными бизнес-процессами в промышленности. *Вестник Академии знаний*. 48 (1). С. 292–302. <https://doi.org/10.24412/2304-6139-2022-48-1-292-302>

Чернов С.Н. 2021. Бизнес-процессы предприятия. *Современная наука и молодые ученые: сборник статей VII Международной научно-практической конференции*. Пенза, 07 ноября 2021. Пенза: Наука и Просвещение. С. 103–106.

Чужасова-Ильюшкина Е.В. 2024. Подходы к анализу и оптимизации бизнес-процессов промышленного предприятия. *Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D, Экономические и юридические науки*. № 2. С. 50–53. <https://doi.org/10.52928/2070-1632-2024-67-2-50-53>

Юдина А.И. 2020. Основные подходы к оптимизации бизнес-процессов и критерии их выбора. *Концепции современного образования: времена перемен: сборник научных трудов*. Казань, 2020. Казань: ООО «СитИвент». Казань, июнь 2020. Казань: ООО «СитИвент». С. 130–134.

International Business. 2025. 3 (13). Р. 110–124  
UDC 658.5.011:65.011.56  
<https://doi.org/10.24833/2949-639X-2025-3-13-110-124>

Received 06 August 2025  
Accepted 22 October 2025

## CONCEPTUAL APPROACHES TO MANAGING INTERORGANISATIONAL BUSINESS PROCESSES IN INDUSTRIAL ENTERPRISES

**Dmitry I. Lokotnikov**

Head of the Unified Communications Center, LLC Gazpromneft ITO,  
dlokotnikov@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0008-6115-9652>

**Abstract.** This study is dedicated to the systematisation of conceptual approaches to managing inter-organisational business processes (IOBPs) within industrial enterprises. The theoretical analysis conducted confirms the limitations of applying existing coordination models, such as supply chain management, relational management, and transaction cost theory, in isolation. The primary outcome of this work is the development of an integrated conceptual framework that unites three interconnected dimensions: the structural-technological, which implies system compatibility and data standards; the process-organisational, encompassing procedures, responsibility allocation, and key performance indicators (KPIs); and the relational-behavioural, covering trust, shared norms, and conflict resolution mechanisms. The study

places particular emphasis on the dialectical interdependence of these aspects and their critical role in the context of the industrial sector's specific characteristics, which include capital intensity, lengthy production cycles, and high reliability requirements. Consequently, an imbalance in the development of any single dimension inevitably leads to a reduction in the overall effectiveness of collaboration. The practical significance of this research lies in its assertion that the management of IOBPs must be recognised as a strategic competence, which necessitates the targeted development of network thinking, diagnostic assessment of the balance between coordination aspects, and the implementation of adaptive mechanisms. Promising avenues for further research have been identified, including the development of maturity assessment methodologies for governance, the analysis of benefit distribution within asymmetric partnerships, and the study of the impact of digital platforms.

**Keywords:** inter-organisational business processes, industrial enterprises, interaction management, conceptual approaches, integrative framework, structural-technological aspect, process-organisational dimension, relational-behavioral dimension, strategic management, network coordination

**For citation:** Lokotnikov D.I. 2025. Conceptual Approaches to Managing Inter-organisational Business Processes in Industrial Enterprises. *International Business*. 3 (13). P. 110–124. <https://doi.org/10.24833/2949-639X-2025-3-13-110-124>

**Disclosure statement:** no conflict of interest was reported by the author.

© Lokotnikov D.I., 2025

## REFERENCES

- Andrianova Yu.V., Logunova N.Yu. 2021. Instrumenty protsessnogo podkhoda k upravleniyu biznes-protsessami predpriyatiya pishchevoy otrazhi [Tools of the Process Approach to Managing Business Processes of a Food Industry Enterprise]. *Socio-Humanitarian Problems of Education and Professional Self-Realization: Collection of Materials of the All-Russian Scientific Conference of Young Researchers with International Participation. Moscow, December 06–10, 2021*. Moscow: Russian State University named after A.N. Kosygin (Technologies. Design. Art). P. 84–90. (In Russian)
- Veretennikova O.V. 2021. Osnovy upravleniya biznes-protsessami s ispol'zovaniyem obshchey teorii sistem [Fundamentals of Business Process Management Using the General Theory of Systems]. *Collection of Scientific Works of the “Public Administration” Series*. No. 22. P. 182–189. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5336735> (In Russian)
- Kobzev V.V. 2021. Sistema printsipov upravleniya osnovnymi sredstvami predpriyatiya [The System of Principles for Managing an Enterprise's Fixed Assets]. *Production Organizer*. 29 (2). P. 67–76. <https://doi.org/10.36622/VSTU.2021.47.26.007> (In Russian)
- Kurnosova O.A. & Timashkova O.A. 2024. Sintez mekhanizma upravleniya biznes-protsessami promyshlennykh predpriyatiy v usloviyakh tsifrovoi transformatsii [Synthesis of a Mechanism for Managing Business Processes of Industrial Enterprises in the Context of Digital Transformation]. *Society: Politics, Economics, Law*. No. 11. P. 131–139. <https://doi.org/10.24158/pep.2024.11.17> (In Russian)
- Alekseeva N.S., Vil'ken V.V., Izmaylov M.K. et al. 2024. *Menedzhment. Sovremennyye napravleniya teorii i praktiki* [Management. Modern Directions of Theory and Practice]. Saint Petersburg: Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University. 119 p. (In Russian)
- Peshkova O.V. 2021. BPM-podkhod k upravleniyu organizatsiyey: reglamenty i problemy [BPM Approach to Organization Management: Regulations and Problems]. *Baikal Research Journal*. 12 (2). P. 1–11. [https://doi.org/10.17150/2411-6262.2021.12\(2\)](https://doi.org/10.17150/2411-6262.2021.12(2)) (In Russian)

Sekacheva T.V. & Zemlyanskaya E.V. 2020. Kontseptual'nyye osnovy upravleniya biznes-protsessami [Conceptual Foundations of Business Process Management]. *Scientific Review. Economic Sciences*. 2020. No. 4. P. 26–30. (In Russian)

Smirnova O.P. & Skornyakova D.O. 2022. Metodicheskiye podkhody k upravleniyu innovatsionnymi biznes-protsessami v promyshlennosti [Methodological Approaches to Managing Innovative Business Processes in Industry]. *Bulletin of the Academy of Knowledge*. 48 (1). P. 292–302. <https://doi.org/10.24412/2304-6139-2022-48-1-292-302> (In Russian)

Chernov S.N. 2021. Biznes-protsessy predpriyatiya [Enterprise Business Processes]. *Modern Science and Young Scientists: Collection of Articles of the VII International Scientific and Practical Conference*. Penza, November 07, 2021. Penza: Science and Enlightenment. P. 103–106. (In Russian)

Chukasova-Il'yushkina E.V. 2024. Podkhody k analizu i optimizatsii biznes-protsessov promyshlennogo predpriyatiya [Approaches to the Analysis and Optimization of Business Processes of an Industrial Enterprise]. *Bulletin of Polotsk State University. Series D, Economic and Legal Sciences*. No. 2. P. 50–53. <https://doi.org/10.52928/2070-1632-2024-67-2-50-53> (In Russian)

Yudina A.I. 2020. Osnovnyye podkhody k optimizatsii biznes-protsessov i kriterii ikh vybora [Main Approaches to Business Process Optimization and Criteria for Their Selection]. *Concepts of Modern Education: Time of Change: Collection of Scientific Works*. Kazan, 2020. Kazan: LLC “SitEvent”. P. 130–134. (In Russian)