

СОВРЕМЕННЫЕ ГИБРИДНЫЕ СТРУКТУРЫ В СТРАНАХ С ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ МАТРИЦЕЙ X-ТИПА

О. И. ЛАВРОВА¹⁾

¹⁾Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники,
ул. П. Бровки, 6, 220013, г. Минск, Беларусь

Аннотация. Отмечается, что особенностью белорусской институциональной системы X-типа является ее ориентация на планово-распределительный тип экономических отношений и административные методы государственного управления. Обосновывается актуальность консолидации агентов из различных институциональных секторов. Рассматриваются теоретические основы координационного процесса, позволяющие обосновать формирование адекватных национальной экономике гибридных форм организации субъектных отношений. Делается акцент на роли цифровых средств массовой информации как гаранта успешного интеграционного взаимодействия при движении к единой цели, а также позиции государства как ключевого координатора и стратега эффективного социально-экономического развития Республики Беларусь.

Ключевые слова: координация; государственное регулирование; институциональная система; бизнес-сети; информационные потоки; алгоритмы.

MODERN HYBRID STRUCTURES IN THE COUNTRIES WITH X-TYPE INSTITUTIONAL MATRIX

O. I. LAVROVA^a

^aBelarusian State University of Informatics and Radioelectronics,
6 P. Browki Street, Minsk 220013, Belarus

Abstract. It is noted that the peculiarity of the Belarusian institutional system of X-type is its orientation to the planned-distributive type of economic relations and administrative methods of state management. It is pointed out that the task of consolidation of agents from different institutional sectors is relevant. The theoretical foundations of the coordination process are considered which make it possible to justify the formation of hybrid forms of organisation of subject relations adequate to the national economy. Emphasis is placed on the role of digital media as a guarantor of successful integration interaction in moving towards a common goal, as well as the position of the state as a key coordinator and strategist of effective socio-economic development of the Republic of Belarus.

Keywords: coordination; government regulation; institutional system; business networks; information flows; algorithms.

Образец цитирования:

Лаврова ОИ. Современные гибридные структуры в странах с институциональной матрицей X-типа. *Журнал Белорусского государственного университета. Экономика.* 2025;1:108–115. EDN: EIVCHD

For citation:

Lavrova OI. Modern hybrid structures in the countries with X-type institutional matrix. *Journal of the Belarusian State University. Economics.* 2025;1:108–115. Russian. EDN: EIVCHD

Автор:

Ольга Игоревна Лаврова – кандидат экономических наук, доцент; декан инженерно-экономического факультета.

Author:

Olga I. Lavrova, PhD (economics), docent; dean of the faculty of engineering and economics.
o.lavrova@bsuir.by
<https://orcid.org/0009-0006-5069-2123>

Введение

Интерес к исследованию особенностей институциональной системы Республики Беларусь не ослабевает до сих пор, как и продолжают приниматься попытки качественно ее улучшить путем внедрения импортируемых рыночных институтов, поскольку эффективные «правила игры» инициируют экономический рост, блокируют оппортунистическое поведение и страхуют экономических агентов от принятия неверных решений. Политике всех стран без исключения характерно государственное регулирование, однако вопрос оптимального сочетания планово-административных и рыночных методов, а также инструментов воздействия на процесс воспроизводства капитала остается актуальным и одним из самых дискутируемых в научной среде.

Дихотомия плана и рынка, государства и бизнеса, социализма и капитализма реализована в теории институциональных матриц [1], согласно которой Республику Беларусь, а также Китайскую Народную Республику, Российскую Федерацию и ряд других государств с присущей им перераспределительной и централизованно управляемой системой можно отнести к группе стран с восточной матрицей *X*-типа, которая представляет собой фундаментальную конструкцию из устоявшихся неформальных правил и норм поведения, не поддающихся быстрым изменениям и значительным корректировкам. Этой же терминологии в классификации институциональных систем придерживается А. И. Лученок, применяя теорию матриц *X*- и *Y*-типа в анализе белорусской централизованной финансовой системы [2]. В связи с этим целесообразно совершенствовать формальные институты, внедрять прогрессивные формы и способы организации экономической деятельности, не слепо копировать чужие «рецепты» накопления богатства и успешного развития, а последовательно реализовывать цели и задачи макроэкономической политики в рамках нашей институциональной матрицы.

В странах бывшего соцлагеря долгое время доминировали коллективистские ценности, что на современном этапе выражается в практике социально ответственного ведения бизнеса, культуре потребления и специфике производственного процесса, в частности в склонности к кооперированному труду. С учетом этого необходимо исследовать возможности координационного механизма управления экономиками *X*-типа, позволяющего объединить и задействовать акторов из различных институциональных секторов, согласовать их частные и общественные интересы во имя достижения общих стратегических целей. Важнейшей стратегической задачей для Республики Беларусь является такая организация хозяйственной жизни, в соответствии с которой национальная экономика посредством согласованного изменения разрозненных субъектов (государства, бизнеса, населения) развивалась бы как цельный организм без антагонизма и противоречий в интересах.

«Планирующая» подсистема (по терминологии Дж. К. Гэлбрейта [3]) Республики Беларусь, представленная крупными государственно-частными промышленными холдингами и агрохолдингами, принципиально отличается от описываемого американским экономистом корпоративного сектора. Восточная экономическая подсистема является централизованно управляемой, в ней только определенные виды капиталов могут свободно «переливаться» из одной отрасли (компании) в другую. Финансовое регулирование капитала осуществляется преимущественно нерыночными методами, а такой гибкий инструмент, как фондовый рынок, в Республике Беларусь развит слабо и представлен в ограниченных масштабах.

Однако, на наш взгляд, ценность концепции, разработанной Дж. К. Гэлбрейтом, состоит в том, что ученый обозначил различия в целях корпораций («планирующей» подсистемы) и предпринимателей (рыночной подсистемы) [3], которые сходны с целями таких же макрогрупп в странах с институциональной матрицей *X*-типа. Различия заключаются в путях и средствах достижения этих целей, применении инновационных форм организации и взаимодействия, лежащих в основе координационного механизма (о них и пойдет речь в настоящей статье). Необходимо также учитывать, что функционирование иерархических структур предъявляет более высокие требования к полноте информации, поэтому важно отследить влияние коммуникации и информационного обмена на эффективность гибридных форм координации в условиях институциональной системы Республики Беларусь.

Теоретические аспекты координации экономических систем

Под координацией нами понимается процесс маневрирования взаимосвязанными структурными элементами социально-экономической системы, предусматривающий согласованность их поведения при движении к достижению общих целей и задач. Л. В. Решетова отмечает, что «координация – это функция институтов, призванная обеспечивать согласованность и взаимосвязь между элементами системы управления, создать бесперебойность и непрерывность процесса управления» [4, с. 3]. Внимание при координации всегда сосредоточено на коллективном действии, которое дает определенные свободы и перспективы индивидуальным субъектам, обеспечивая при этом их контроль и соблюдение «правил игры».

Однако в научной литературе, посвященной преимущественно предметной области теорий организации и менеджмента, координация, как ключевая функция управления, рассматривается главным образом на уровне фирмы либо цепочек создания стоимости. Так, в исследованиях конца XX в. пристальный интерес экономистов вызывала прежде всего проблема выстраивания скоординированных внутрифирменных отношений, в то время как на современном этапе актуальны исследования межфирменных интеграционных взаимодействий, в том числе в глобальном контексте. В зависимости от уровней управления, направления связей и содержания объекта координации можно провести типологизацию различных координационных процессов (рис. 1).



Рис. 1. Типология координационных процессов

Fig. 1. Typology of coordination processes

Известные формы координации (рынок и иерархия) являются полярно противоположными и в современных условиях усложнения экономических процессов и явлений в чистом виде не применяются. В управленческой теории и практике как на микро-, так и макроуровне все чаще рассматриваются преимущества гибридных структур. В западной литературе пристальное внимание уделяется вопросам объединения капиталов на основе партнерства и сотрудничества, в связи с чем изучается феномен экосистем, а также обосновывается эффективность функционирования организованных на принципах горизонтальной координации различных видов бизнес-сетей, что органично вписывается в общественное устройство и институциональный каркас экономической системы Y-типа.

Для стран с институциональной матрицей X-типа характерно доминирование вертикально организованных структур на основе института власти. Гибридные формы, в которых акцент сделан на горизонтальных связях и потенциале самоорганизации (те же бизнес-сети), «приживаются» плохо. Так, стоит отметить не совсем успешный опыт создания и развития промышленных инновационных кластеров в Российской Федерации и Республике Беларусь. Таким образом, в первую очередь должны быть разработаны теоретические основы координации с обоснованием адекватных национальной экономике форм ее организации, способов и инструментов их практической реализации.

В соответствии с принципами согласованности и взаимосвязи элементов экономической системы теоретическая модель координации должна предусматривать гибридный формат взаимодействия государственных и частных структур. В рамках такой модели субъекты координации (государство и бизнес)

согласуют свои интересы и стремления, приводящие к повышению потенциала экономической системы за счет организации эффективного распределения ресурсов (объекта координации). В модель должен быть встроен трехуровневый механизм реализации вертикальных и горизонтальных координирующих взаимодействий. На первом, государственном уровне этого механизма осуществляется стратегическое целеполагание и планирование, а также грамотно выстраивается система стимулов и ограничений. На последующих уровнях посредством формирования новых рыночных и смешанных образований, обеспечивающих за счет сокращения внутренних транзакционных издержек и их переноса на внешний контур получение дополнительной прибавочной стоимости, рост деловой активности, расширение и диверсификацию производства, достигаются цели и выполняется план мероприятий.

Однако за рамками данной конструкции остается ряд вопросов об элементах модели и ее структуре, выражаемых в описании функциональных характеристик с учетом влияния факторов коммуникации и информационного обмена, которые позволяют снизить асимметрию информации в процессе выполнения вертикальных и горизонтальных координирующих действий. Кроме того, необходимо уделить особое внимание роли современных цифровых средств массовой информации, выступающих в качестве гаранта взаимодействия, а также проблемам формирования идеологической основы для успешной реализации поставленных целей и задач.

Функциональные элементы модели координации

Прежде всего рассмотрим основные элементы теоретической модели координации, отражающие ее внутреннее устройство, важнейшие аспекты и экономическое содержание процесса (см. таблицу).

Элементы координации экономической системы

Elements of coordination of the economic system

Уровень координации	Элемент	Функциональные характеристики и аспекты
Вертикальный	Главный координатор (президент)	Определяет стратегические цели и приоритеты развития национальной экономики
	Органы государственного управления, их руководители	Осуществляют постановку задач, мониторинг, контроль. Выражают преимущественно общественные интересы через призму мировоззрения элит
	Государственные организации, их руководители	Реализуют функции экономических агентов. Выражают как частные, так и общественные интересы
	Информационные потоки и организующие их системы	Информация поступает из отчетов, обращений, протоколов заседаний для систематизации и хранения в информационных системах
	Планы, поручения, приказы	Выступают как инструмент власти в иерархической подсистеме
	Коммуникация по вертикали (совещания, встречи)	Является инструментом информационного обмена в ситуациях неопределенности, сложности задач и кризисных проявлений
Горизонтальный	Коммерческие организации	Осуществляют экономическую деятельность. Выражают частные интересы (получение прибыли)
	Рыночные сигналы и аналитика данных	Сигналы поступают относительно уровня и динамики цен, поведенческих стратегий конкурентов и других рыночных агентов
	Стандарты качества, условия контракта, регламенты	Формальные институты координации используются в типичных и предсказуемых ситуациях взаимодействия
	Коммуникация по горизонтали (межфирменная)	Осуществляется посредством неформальных институтов – коммуникационных технологий и алгоритмов (в частности, платформ, мессенджеров и социальных сетей). Характерно проведение бизнес-форумов, встреч, выставок
Надстроечный (внешний)	Современные цифровые СМИ	Выступают гарантом координационного взаимодействия структур разных уровней, имеющих различные интересы
	Государственная идеология	Формирует общие ценности для консолидации общества

На вертикальном уровне координации функционируют в основном государственные структуры и институты во главе с президентом страны. Экономические агенты в этой подсистеме (так называемый государственный корпоративный сектор), как правило, организованы в форме холдингов и концернов, т. е. представляют собой вертикально интегрированные структуры. Их природа принципиально отличается от западных корпораций, в деятельности которых максимально задействованы преимущества горизонтальной кооперации, реализованы принципы разделения труда в глобальной мир-системной организации формата центр – периферия.

Горизонтальный уровень координации представлен частным сектором, включающим малый бизнес, предпринимателей и самозанятых. По данным Национального статистического комитета Республики Беларусь за 2023 г., более четверти белорусского ВВП обеспечивалось субъектами малого и среднего предпринимательства¹. Их взаимодействие с вертикальным уровнем ограничено фискальными задачами и производственной деятельностью на квазирынках, например, частные образовательные или медицинские центры осуществляют производство общественных благ с разрешения и под контролем государства. Горизонтальные связи в белорусской практике ведения бизнеса реализуются в форме традиционных моделей межфирменной интеграции, которые должны быть гарантированно взаимовыгодны и обладать низким уровнем риска. Примерами данных моделей могут служить цепи поставок, цепочки создания стоимости с выведением непрофильных видов деятельности на аутсорсинг, коллаборации и различные формы делового сотрудничества.

Координация на вертикальном и горизонтальном уровнях реализуется посредством информационного обмена и коммуникации. С. И. Паринов справедливо выделяет этот фактор в качестве определяющего в управлении координационными процессами фирмы. Исследователь рассматривает прямые и косвенные способы коммуникации либо их отсутствие в зависимости от типа и формы организации (иерархия, рынок, гибрид) [5].

Способы коммуникации и характер информационных потоков будут различаться при переходе на следующий, более высокий уровень координации. На уровне вертикали государственной власти чаще всего используют формальные инструменты директивного управления (планы, приказы, поручения, распоряжения), а неформальные, персонифицированные инструменты, применяемые на совещаниях и при переговорах, являются скорее вспомогательными средствами для более тщательной проработки вопросов и снятия неопределенности. Следовательно, на вертикальном уровне необходимо создавать информационные потоки в целях передачи органам власти и лицам, принимающим решения, полной и достоверной информации. На горизонтальном (межфирменном) уровне координации информационные потоки циркулируют в рамках сетевого взаимодействия участников посредством цифровых каналов коммуникации – социальных сетей, мессенджеров, платформ, обеспечивающих деловое общение, обратную связь с поставщиками и потребителями, а также возможность при помощи алгоритмов оценивать рыночные тенденции и просчитывать поведение конкурентов.

Самым сложным аспектом координационного процесса является согласованное и целенаправленное взаимодействие структур разных уровней, имеющих различные интересы. В связи с этим необходимо разработать методику организации и координации гибридных структур на основе функционирования элементов обоих уровней. Гарантом их успешной работы могут выступать современные цифровые СМИ, объективно освещающие координационные процессы и осуществляющие их неформальный внешний контроль. Условием взаимодействия субъектов без принуждения должна служить государственная идеология, продвигающая коллективистские ценности и ориентиры на консолидацию общества.

Методика организации и координации гибридных структур в институциональной системе X-типа

В целях раскрытия потенциала экономики и повышения ее производительности за счет организационных и управленческих инновационных решений необходимо разработать алгоритм формирования гибридных структур, предусматривающий объединение элементов (субъектов) вертикального и горизонтального уровней координации на основе принципов взаимной обусловленности и нацеленности на общий результат. Такое единство обязательно должно быть соотносено с особенностями развития производительных сил в белорусском обществе. В работе алгоритма предлагается задействовать важнейшие экономические институты собственности и конкуренции, непосредственно связанные с институтом власти, который определяет стремление субъектов как государственного, так и частного сектора к доминированию и занятию монополистического положения. Наглядное представление работы алгоритма изображено на рис. 2.

¹Удельный вес ВДС субъектов МСП в ВВП [Электронный ресурс]. URL: <https://dataportal.belstat.gov.by/osids/indicator-info/10203100001> (дата обращения: 01.06.2025).



Рис. 2. Алгоритм формирования гибридных структур

Fig. 2. Algorithm for the formation of hybrid structures

Исходя из работы алгоритма, можно выделить гибридные структуры двух типов: 1) гибридную структуру с трансформацией прав собственности и образованием группы предприятий, которые объединены общими целями и долевым участием в капитале друг друга (кольцевые структуры²); 2) гибридную структуру без изменений отношений собственности, т. е. формирование новых агентов на принципах независимой интеграции. Такими агентами могут являться как государственные организации, функционирующие на основе системы денежных стимулов и конкурентной среды, так и частно-государственные объединения – цепочки создания стоимости смешанного формата³, а также рыночные новообразования наподобие модульных бизнес-сетей, востребованных на квазирынках общественных благ (рынках научных, образовательных, медицинских услуг и др.).

Таким образом, предлагаемая методика организации и координации гибридных структур включает следующие этапы:

- 1) оценку текущей ситуации в экономике на предмет проблемных (перспективных) областей и зон (не)эффективности, требующих перераспределения ресурсов между сферами;
- 2) постановку стратегических целей и задач с учетом технологической основы и потенциала их достижения, выявление групп интересов, мотивов и границ их поведения;
- 3) запуск вышеизложенного алгоритма формирования гибридных структур и выход на итоговый результат его работы;
- 4) определение источников и объемов финансирования соответствующей гибридной структуры с учетом особенностей централизованного воспроизводства капитала в странах с институциональной системой X-типа, разработку целевых показателей – критериев эффективности и результативности ее деятельности;

²Кольцевая структура является типичной гибридной формой организации бизнеса в Японии, о чем подробно изложено в работе [6].

³Успешным примером функционирования таких цепочек в белорусской промышленности является линейная структура бизнеса компаний фешен-индустрии.

5) координацию работы гибридных структур на основе мониторинга целевых показателей, разработанных на предыдущем этапе, а также организации информационного обмена и коммуникации, в том числе с использованием медиатехнологий и цифровых СМИ, осуществляющих внешний неформальный контроль интеграционных и координационных процессов.

Для апробации предложенной методики и встроенного в нее алгоритма рассмотрим кейс формирования гибридных структур на современном квазирынке фундаментальных научных исследований, успешно организованного в институциональной системе *Y*-типа.

Фундаментальная наука является сферой общественных благ, как правило финансируемой и полностью регулируемой государством. В Республике Беларусь используется программно-целевой метод управления фундаментальными исследованиями, который предполагает представление научными организациями на конкурсной основе тематики и описания своих работ по приоритетным научным направлениям. Их экспертиза осуществляется Государственным комитетом по науке и технологиям Республики Беларусь, который включает прошедшие конкурсный отбор работы в государственные программы научных исследований. Результативность выполнения заданий программ оценивается по сложившимся в мировой практике критериям публикационной активности: количеству опубликованных работ, их цитируемости, степени освещения в научной среде посредством выступлений на международных конференциях и семинарах и др.

В современном западном мире фундаментальная наука приобрела черты квазирынка, поскольку регулирование части процессов в данной сфере стало осуществляться на рыночной основе. Речь идет прежде всего о сегменте научных публикаций, для которого товаром является статья, а ресурсами – знания и время. Наиболее полные и известные базы научных публикаций принадлежат частным компаниям (например, библиографической базой Scopus владеет голландское издательство «Elsevier»⁴).

В соответствии с вышеизложенной авторской методикой и алгоритмом формирования гибридных структур полагаем, что единство общественных и частных целей обеспечивается объединением исследователей и повышением объективности результатов их работы для государства, получением прибыли и изъятием ценности за счет освоения новых рыночных ниш в издательском бизнесе для рыночных структур.

Экономический механизм регулирования данного рынка возник на основе цифровой трансформации института рецензирования и реализован таким образом, что ученому (автору статьи) для получения грантового финансирования и различных стимулирующих выплат, а также для подтверждения научного статуса и выполнения квалификационных требований необходимо иметь публикации, рецензируемые в престижных журналах, а также широко освещаемые и признаваемые научной общественностью [7]. Услуги по опубликованию и размещению материалов в базе данных предоставляются частными издательскими домами, деятельность которых организована в гибридной форме взаимодействия (в формате модульных бизнес-сетей с монопольной властью компании-координатора). Так, автор публикации может сам оплатить размещение статьи и доступ читателей к ней, а также консультационные и прочие услуги (например, услуги переводчика, редактора, рецензента), представляющие собой сеть технологически связанных рынков. Координация взаимодействия носит строго регламентированный характер: соблюдение стандартов оформления статьи жестко контролируется.

Задача эффективной аллокации ресурсов в этом случае решается посредством переноса внутренних издержек научных организаций на внешний контур, что обуславливает образование гибридных структур – сети частных компаний, оказывающих комплекс издательских услуг на квазирынке научных публикаций. Данный кейс можно использовать в практике организации бизнеса на других рынках, требующих более эффективного распределения ресурсов (рынках образования, здравоохранения и др.). Однако в отличие от институциональной системы *Y*-типа в странах с матрицей *X*-типа главным координатором выступает не частная компания, а государство.

Заключение

Рассмотрены теоретико-методологические основы координационного процесса, обуславливающего интеграцию субъектов вертикального и горизонтального уровней в гибридные структуры, которые имеют специфические черты и особенности в странах с институциональной матрицей *X*-типа, включая Республику Беларусь. Для более глубокого и предметного понимания принципов работы теоретической модели координации описаны и систематизированы ее функциональные элементы, представлена типология координационных процессов, расширяющая взгляд на координацию с позиций организации внутрифирменных и межфирменных взаимодействий.

⁴Elsevier : website. URL: <https://www.elsevier.com/> (date of access: 03.09.2024).

Опираясь на действие институтов власти и собственности, конкуренции и кооперации в условиях цифровой коммуникационной среды и информационного обмена, предложена методика организации и координации гибридных структур, включающая алгоритм их формирования на основе единства целей и трансформации прав собственности. При отсутствии последней частный и государственный капиталы могут объединяться без владельческого контроля, формируя в том числе модульные бизнес-сети на квазирынках общественных благ. Предложенные варианты форм гибридной организации подтверждаются эмпирически рядом успешных кейсов из белорусской, китайской и частично японской практики государственного регулирования экономики с институциональной системой X-типа. В отличие от традиционного представления гибридных форм организации в виде сетей предложенный в настоящей работе подход предусматривает следование принципам иерархии во главе с государством – главным стратегом и координатором развития экономики и общественной жизни.

Библиографические ссылки

1. Кирдина СГ. *Институциональные матрицы и развитие России: введение в X–Y-теорию*. Санкт-Петербург: Нестор-история; 2014. 468 с. EDN: TTDPAN.
2. Лученок АИ. *Институты правят экономикой*. Минск: Беларуская навука; 2018. 279 с. EDN: AOZEDR.
3. Пороховский АА. «Планирующая» система Дж. К. Гэлбрейта: 50 лет спустя. *Российский экономический журнал*. 2017; 1:71–88.
4. Решетова ЛВ. *Координация воспроизводственного процесса и модернизация России*. Ульяновск: Ульяновский государственный университет; 2020. 177 с.
5. Паринов СИ. Микроуровень процессов экономической координации. *Вопросы экономики*. 2023;2:127–144. DOI: 10.32609/0042-8736-2023-2-127-144.
6. Дементьев ВЕ, Евсюков СГ, Устюжанина ЕВ. Гибридные формы организации бизнеса: к вопросу об анализе межфирменных взаимодействий. *Российский журнал менеджмента*. 2017;15(1):89–122. DOI: 10.21638/11701/spbu18.2017.105.
7. Романов ЕВ. Публикационная активность российских университетов: от «академического капитализма» к «академическому социализму». *Вопросы экономики*. 2023;2:100–115. DOI: 10.32609/0042-8736-2023-2-100-115.

Статья поступила в редколлегию 07.10.2024.
Received by editorial board 07.10.2024.