

Научная статья

УДК 658.114

ВЛИЯНИЕ ЛИДЕРСТВА В ОБЛАСТИ РАЗНООБРАЗИЯ И ИНКЛЮЗИВНОСТИ НА ФИНАНСОВЫЕ И ИННОВАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ КОМПАНИИ

**Бондаренко Оксана Григорьевна, к.э.н., доцент, Белорусский торгово-
экономический университет потребительской кооперации, Гомель,
Беларусь
bondarenko.0g@gmail.com**

Аннотация

Основополагающим элементом настоящего исследования становится анализ роли лидерства как аспекта преобразования демографического и когнитивного разнообразия в конкретные финансовые и инновационные результаты. Целесообразно изучить, каким образом конкретные действия и установки топ-менеджеров и руководителей структурных подразделений формируют психологическую безопасность в трудовом коллективе, стимулируют конструктивный конфликт мнений и повышают креативность группового мышления. Это, в свою очередь, должно способствовать ускорению вывода инновационных продуктов на рынок, улучшению качества обслуживания клиентов в различных сегментах и, соответственно, к росту рыночной стоимости компании. Данное исследование было направлено на разработку стратегии лидерства в области разнообразия и инклюзивности. Основными результатами исследования являются определение лидерства в области разнообразия и инклюзивности как управленческой концепции, выходящей за рамки HR-политики, рассмотрение эмпирических исследований взаимосвязи разнообразия команд и их креативности, качества управленческих решений, отражение роли топ-менеджмента и лидера в формировании инклюзивной культуры, сформирована стратегия лидерства в области разнообразия и инклюзивности, приведены методы измерения эффективности инициатив в области разнообразия и инклюзивности, их вклад в бизнес-показатели. Выводы: лидерство в области

разнообразия и инклюзивности представляет собой комплексную управленческую концепцию, преобразующую социально-демографические характеристики рабочей силы в измеримые бизнес-результаты через механизмы усиления креативности и качества решений. Реализация этой концепции возможна при условии активной, лично вовлеченной роли топ-менеджмента, который формирует, поддерживает и моделирует инклюзивную культуру на всех уровнях организационной структуры компании.

Ключевые слова: лидерство; разнообразие; инклюзивность; трудовой коллектив; стратегия; финансовые и инновационные результаты

Статья поступила в редакцию 29.07.2025, одобрена после рецензирования 30.09.2025, принята к публикации 06.11.2025.

Original article

THE IMPACT OF DIVERSITY AND INCLUSION LEADERSHIP ON FINANCIAL AND INNOVATIVE PERFORMANCE

**Bondarenko Oksana Grigorievna, Candidate of Economics, Associate Professor,
Belarusian University of Trade and Economics of Consumer Cooperation,
Gomel, Belarus**

Abstract

A fundamental element of this study is an analysis of the role of leadership as an aspect of transforming demographic and cognitive diversity into specific financial and innovative results. It is advisable to examine how the specific actions and attitudes of top managers and heads of structural divisions foster psychological safety in the workforce, stimulate constructive conflict of opinions, and enhance the creativity of group thinking. This, in turn, should contribute to the acceleration of innovative product launches, improved customer service across various segments, and, consequently, to increased company market value. This study aimed to develop a leadership strategy for diversity and inclusion. The main findings of the study include

defining diversity and inclusion leadership as a management concept extending beyond HR policy, examining empirical studies of the relationship between team diversity and their creativity, and the quality of management decisions. The study also explores the role of top management and leaders in fostering an inclusive culture. A diversity and inclusion leadership strategy has been developed, and methods for measuring the effectiveness of diversity and inclusion initiatives and their contribution to business performance have been presented. Conclusions: diversity and inclusion leadership is a comprehensive management concept that transforms the socio-demographic characteristics of the workforce into measurable business results through mechanisms that enhance creativity and decision quality. This concept can be implemented through the active and personally engaged role of top management, which fosters, supports, and models an inclusive culture at all levels of the company's organizational structure.

Keywords: leadership; diversity; inclusion; workforce; strategy; financial and innovation results

The article was received by the editorial office on 07/29/2025, approved after review on 30.09.2025, accepted for publication on 11/06/2025.

Введение. Современная парадигма корпоративного управления находится на стадии трансформации, в рамках которой социальные и этические аспекты деятельности часто рассматриваются как факторы, непосредственно влияющие на экономическую эффективность и долгосрочную устойчивость бизнеса [1]. Следовательно, концепция разнообразия и инклюзивности выходит за рамки HR-политики или вопросов соблюдения действующих норм трудового законодательства, приобретая характер стратегического управленческого ресурса. Разнообразие здесь понимается как представленность в организации сотрудников с различными социально-демографическими характеристиками, профессиональным опытом, когнитивными стилями и культурными перспективами. Инклюзивность представляет собой создание такой

организационной среды и практик, которые обеспечивают равный доступ к возможностям, ресурсам и процессам принятия значимых управленческих решений для всех сотрудников, позволяя каждому в полной мере реализовать свой потенциал [2], [3].

Актуальность исследования взаимосвязи между лидерством в области разнообразия и инклюзивности и бизнес-результатами обусловлена необходимостью планомерного перехода к анализу конкретных причинно-следственных механизмов. С одной стороны, накоплен значительный массив эмпирических данных, демонстрирующих положительную корреляцию между высоким уровнем разнообразия в командах и такими показателями, как рентабельность капитала, инновационная активность и качество принимаемых стратегических решений [4-6]. С другой стороны, наличие корреляции само по себе не объясняет, каким образом организационное разнообразие трансформируется в измеримое конкурентное преимущество. Ключевая гипотеза, требующая научной верификации, заключается в том, что разнообразие состава работников является необходимым, но недостаточным условием. Решающим фактором, запускающим позитивные эффекты, выступает инклюзивное лидерство, а именно система управленческих практик, ценностей и организационных норм, которая вовлекает, интегрирует и использует это разнообразие для достижения бизнес-целей.

Обзор литературы. В управленческой науке концептуальная модель разнообразия и инклюзивности (D&I) эволюционировала от отдельного элемента HR-политики до дисциплины стратегического менеджмента компании [7]. Данный подход рассматривает разнообразие (по полу, возрасту, этнической принадлежности, когнитивным стилям поведения и физическим возможностям) как значимый стратегический ресурс, способный генерировать устойчивое конкурентное преимущество [8]. Инклюзивность можно трактовать в качестве ключевого условия реализации этого потенциала, означающее создание организационной среды, где каждый сотрудник ощущает к себе уважительное

отношение, имеет равный доступ к возможностям и может вносить уникальный вклад в организационные цели. Таким образом, лидерство в области D&I представляет собой определенную философию и систему управления, интегрированную в стратегию, процессы принятия решений, инновационную деятельность и корпоративную культуру компании. Это требует от руководителей всех уровней организационной структуры специфических компетенций, включающих эмпатию, культурный интеллект, способность управлять конструктивным конфликтом и создавать психологическую безопасность в трудовом коллективе.

На протяжении 2015-2025 гг. было проведено множество эмпирических исследований, посвященных рассматриваемому вопросу. Авторы научных работ отражают наличие положительной взаимосвязи между разнообразием команд и ключевыми показателями организационной эффективности. Данные свидетельствуют о влиянии на три основные области (таблица 1).

Таблица 1 - Обзор эмпирических исследований о влиянии разнообразия команд команд

| Сфера влияния | Механизм воздействия разнообразия | Ключевые эмпирические результаты (на основе мета-анализа) |
|--------------------------|--|--|
| Креативность и инновации | Разнородные команды обладают более широким спектром знаний, перспектив, что приводит к генерации существенного количества идей, более тщательному анализу проблем и нестандартным решениям | Исследования показывают, что разнородные в плане опыта и образования команды демонстрируют на 20-30% более высокие результаты в решении сложных, неструктурированных задач |
| | | Компании с более разнообразным руководством |

| | | |
|---------------------------------------|---|---|
| | | имеют на 19% выше уровень доходов от инновационной деятельности |
| Качество решений и управление рисками | Наличие различных точек зрения помогает выявить проблемные зоны, способствует более всесторонней оценке альтернатив и потенциальных рисков | Анализ показал, что советы директоров с гендерным разнообразием на 30% реже совершают крупные ошибки при сделках слияния и поглощения (M&A) |
| | | Кроме того, отмечается более высокая точность прогнозов и принимаются более взвешенные стратегические решения |
| Финансовые результаты | Улучшение инноваций и качества решений, а также лучшее понимание разнородных сегментов целевой аудитории способствует повышению рентабельности и росту стоимости компании | Компании, входящие в топ-20 по этническому и культурному разнообразию руководства, имеют на 36% более высокую вероятность превзойти среднюю рентабельность в отраслевом секторе |

Важным уточнением, которое подчеркивается в литературе [12], [13], является роль инклюзивности как модератора этой связи. Без инклюзивной среды, где мнения меньшинств выслушиваются и учитываются, разнообразие может привести к увеличению конфликтности в трудовом коллективе и снижению социальной сплоченности, нивелируя потенциальные выгоды. Таким образом, разнообразие является условием эффективной функциональной

структуры, а инклюзивность – основополагающим механизмом, трансформирующим это условие в результат.

Формирование подлинно инклюзивной культуры признается в литературе невозможным без активной, последовательной и видимой вовлеченности высшего руководства компании [14]. Роль топ-менеджмента и лидера выходит за рамки утверждения HR-политик и выделения бюджета на их практическую реализацию [15].

На стратегическом уровне лидер задает направление, делая D&I неотъемлемой частью стратегии компании. Это транслируется на системный уровень, где разрабатываются и внедряются конкретные политики, процедуры и системы управления, закрепляющие инклюзивные принципы в повседневных организационных процессах. Наиболее значимым является поведенческий уровень, где руководители структурных подразделений, перенимая установки и ожидания топ-менеджмента, непосредственно формируют микроклимат в своих командах. Их ежедневные действия (проведение совещаний, оценка идей, разрешение конфликтов) либо укрепляют, либо разрушают психологическую безопасность и чувство принадлежности у сотрудников. Таким образом, лидер выступает ключевым агентом культурных изменений, чье поведение и приоритеты непосредственно определяют, станет ли разнообразие источником ценности для организации в действительности.

Организация и методология исследования. Данная работа направлена на анализ процессов разработки, реализации и оценки стратегии лидерства в области D&I. Методологической основой послужил сравнительный анализ, включающий изучение открытых корпоративных отчетов в области устойчивого развития (ESG-отчетности), политик D&I и описаний кейсов 25 крупных международных и российских компаний, признанных лидерами в данной сфере по версиям рейтингов Forbes, Bloomberg. Для анализа методов измерения применен контент-анализ соответствующих разделов отчетности и научных публикаций, посвященных HR-аналитике. Эмпирическая достоверность

исследования обеспечивается триангуляцией данных из различных источников: корпоративная отчетность, независимые рейтинги и обобщающие исследования международных консалтинговых агентств.

Результаты проведения исследования и их обсуждение. Эффективная стратегия D&I представляет собой сквозной управленческий цикл, интегрированный во все ключевые процессы управления человеческим капиталом. Ее реализация следует логике полного цикла занятости, что проиллюстрировано на рисунке 1.

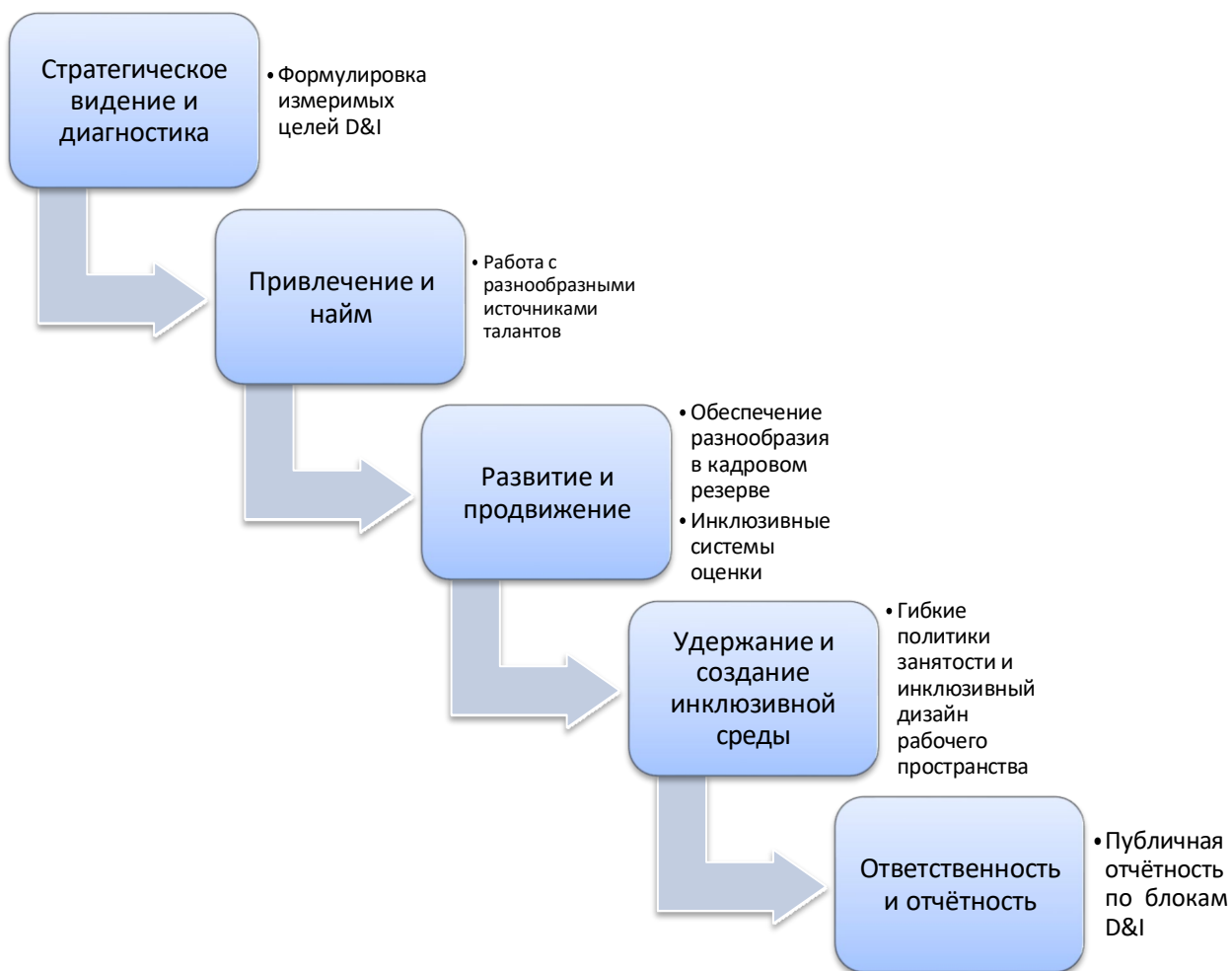


Рисунок 1 - Сквозной цикл интеграции стратегии D&I в процессы управления талантами

Данный цикл подчеркивает, что стратегия D&I начинается с диагностики

и постановки измеримых целей, сопоставимых с бизнес-задачами (например, «увеличить долю женщин на руководящих позициях до 40% к 2030 году для лучшего понимания женской аудитории выпускаемого продукта»). Ключевым элементом является структурированная система найма, минимизирующая субъективные предубеждения. Программы спонсорства в отличие от менторства предполагают активное продвижение личных убеждений спонсором, что крайне важно для карьерного роста представителей меньшинств. Закрепление персональной ответственности руководителей через систему KPI и публичная отчетность (в ESG-отчетах) являются механизмами обеспечения подотчетности и постоянного внимания к исследуемой теме.

Измерение эффективности D&I требует многоуровневого подхода, сочетающего отслеживание репрезентативности и качества инклюзивной среды, с последующей взаимоувязкой к бизнес-результатам (таблица 2).

Таблица 2 - Система показателей для измерения эффективности стратегии D&I

| Уровень измерения | Категория показателей | Конкретные метрики | Взаимосвязь с бизнес-результатами |
|------------------------------------|-----------------------|---|--|
| Демографическая репрезентативность | Представленность | Доля женщин, различных этнических, возрастных групп на всех уровнях организационной структуры, в кадровом резерве | Исследования McKinsey показывают, что компании в топ-20 по гендерному разнообразию руководства имеют на 25% выше вероятность финансового превосходства |
| | | Разнообразие совета директоров | |
| | Динамика потоков | Коэффициенты найма, продвижения и увольнения для разных групп | Высокий коэффициент у непрезентативных групп указывает на проблему |

| | | | |
|----------------------------|----------------------------------|--|---|
| | | | инклюзивности и способствует росту затрат на рекрутинг (до 200% годового оклада) |
| Качество инклюзивной среды | Восприятие и опыт сотрудников | Индекс инклюзивности | Команды с высокой психологической безопасностью и инклюзивностью на 30% чаще считаются высоко-инновационными |
| | | Результаты анализа психологической безопасности в командах | |
| | Справедливость процессов | Разница в оценках и бонусах между группами после корректировки на должность и опыт | Справедливые процессы напрямую влияют на вовлеченность, что коррелирует с повышением производительности на 12-18% |
| | | Участие в программах развития | |
| Бизнес-результаты | Инновации и решения | Доля доходов от новых продуктов, разработанных разнородными командами | 19% компаний с уровнем разнообразия управленческих команд выше среднего сообщают о более высоких доходах от инноваций |
| | | Скорость вывода инноваций на рынок | |
| | Рыночные и финансовые результаты | Удовлетворенность клиентов в различных сегментах | Разнообразные команды лучше понимают запросы гетерогенной клиентской базы, повышая лояльность и долю рынка |
| | | Рентабельность, стоимость бренда работодателя | |

Результат количественного влияния D&I-практик на бизнес-показатели российских компаний отражен в таблице 3.

Таблица 3 - Результат количественного влияния D&I-практик на бизнес-показатели российских компаний

| D&I-практика | Влияние на промежуточные показатели | Конечное влияние на бизнес-результаты |
|-----------------------------------|---|---|
| Внедрение слепых резюме | Увеличение потока кандидатов из непрезентативных групп на 20-30% на этапе скрининга | Более широкий спектр талантов, снижение риска упустить высококвалифицированных кандидатов |
| Программы спонсорства | Возрастание скорости продвижения личных убеждений из групп меньшинств в 1,5-2 раза | Управленческая преемственность, снижение степени коллективного мышления в рабочей команде |
| Высокий индекс инклюзивности | Уменьшение добровольных увольнений на 15-20% среди всех групп сотрудников | Экономия на издержках текучести кадров (от 0,5х до 2х годового оклада на позицию) |
| Разнородные инновационные команды | Повышение количества патентных заявок или успешных MVP на 25-35% | Рост доли выручки от новых продуктов и услуг |

Выводы. Разработка и реализация стратегии лидерства в области D&I - это сквозной, циклический процесс, требующий интеграции в основные HR-процессы: стратегическое целеполагание, инклюзивный найм, осуществление

программ развития кадров, продвижение и создание инклюзивной среды. Достаточно значимым для российских компаний является переход к активному спонсорству для обеспечения реального карьерного роста представителей различных групп и закрепление персональной ответственности руководителей через системы KPI.

Измерение эффективности инициатив D&I должно осуществляться через комплексную систему показателей. Целесообразно сочетать переменные репрезентативности (представленность, динамика потоков) с индикаторами инклюзивности (восприятие сотрудников, справедливость процессов) и непосредственно увязывать их с бизнес-результатами (доходы от инновационной деятельности, удовлетворенность клиентов, финансовая эффективность). Подобный всесторонний подход позволяет отразить количественный вклад D&I в создание стоимости продукта.

Эмпирические данные подтверждают наличие значимой положительной взаимосвязи между зрелыми практиками D&I и ключевыми результатами организаций. Эффективная стратегия способствует снижению операционных издержек (за счет уменьшения текучести кадров), повышению инновационного потенциала (через увеличение креативности и качества решений в разнородных командах) и, как следствие, к улучшению финансовых показателей и устойчивому конкурентному преимуществу на рынке. Таким образом, лидерство в области D&I трансформируется из социально-ориентированной инициативы в отдельный компонент стратегии роста современной корпорации.

Список литературы

1. Елкина О. С., Елкин С. Е. О влиянии лидерства на адаптивность организации // Экономика и управление. – 2024. – Т. 30. – №. 4. – С. 447-457.
2. Доланбеков Г. А. Оценка влияния лидера на уровень мотивации и вовлеченности персонала: методы измерения и стратегии улучшения // Проблемы науки. – 2024. – №. 5 (86). – С. 36-42.

3. Журавлева Н. А. Трансформационное лидерство и устойчивое развитие российских транспортных систем // Инновационные транспортные системы и технологии. – 2022. – Т. 8. – №. 2. – С. 92-111.
4. Гельманова З. С., Саульский Ю. Н., Иванова А. В., Петровская А. С. Лидерство с пониманием: эмпатия как ключ к успеху в управлении персоналом // Endless light in science. – 2025. – №. 28 февраль ЭН. – С. 3-8.
5. Тулеубаева А. С. Развитие лидерства в компании // Вестник науки и образования. – 2023. – №. 9 (140). – С. 26-31.
6. Лекторович С. В. Влияние развития команды лидеров на успех бизнеса: лучшие практики и рекомендации // Вестник науки. – 2024. – Т. 2. – №. 4 (73). – С. 71-84.
7. Мажкенов С. А. Лидерство как инструмент раскрытия потенциала сотрудников организации // Лидерство и менеджмент. – 2022. – Т. 9. – №. 2. – С. 343-360.
8. Николаев П. В. Основы стратегического лидерства бизнес-модели цифровой экосистемы // Финансы и управление. – 2023. – №. 3. – С. 44-57.
9. Васютченко Г. С., Реваненкова А. С. Влияние лидера на создание и разрушение корпоративной среды // Вестник науки. – 2024. – Т. 1. – №. 9 (78). – С. 21-29.
10. Комаров В. В. Организационное лидерство: подходы к определению и классификации стилей лидерства // Лидерство и менеджмент. – 2022. – Т. 9. – №. 2. – С. 439-460.
11. Ригин А. А., Елин А. М. Понимание аспектов лидерства в структуре управления организацией // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – Т. 11. – №. 11. – С. 2623-2636.
12. Саламатина Ю. В. Организационное поведение сотрудников и его влияние на успешное функционирование компании // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2022. – №. 6 (140). – С. 80-88.
13. Магомедбеков Г. У., Магомедов М. А., Магомедбекова М. Г. Влияние

личностных характеристик руководителя на интеграцию цифровых инноваций в стратегии компании // Региональная и отраслевая экономика. – 2024. – №. S2. – С. 128-135.

14. Ребрикова Н. В. Исследование влияния мнения лидеров в рекламных кампаниях // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16. – №. 8. – С. 3107-3122.

15. Новикова И. В. Стратегический лидер в цифровой экономике: роль, качества и характеристики // Социально-трудовые исследования. – 2021. – №. 4 (45). – С. 150-160.

References

1. Elkina O. S., Elkin S. E. On the Influence of Leadership on Organizational Adaptability // Economics and Management. - 2024. - Vol. 30. - No. 4. - P. 447-457.

2. Dolanbekov G. A. Assessing the Influence of a Leader on the Level of Personnel Motivation and Engagement: Measurement Methods and Improvement Strategies // Problemy Nauki. - 2024. - No. 5 (86). - P. 36-42.

3. Zhuravleva N. A. Transformational Leadership and Sustainable Development of Russian Transport Systems // Innovative Transport Systems and Technologies. - 2022. - Vol. 8. - No. 2. - P. 92-111.

4. Gel'manova Z. S., Saul'skiy Yu. N., Ivanova A. V., Petrovskaya A. S. Leadership with Understanding: Empathy as a Key to Success in HR Management // Endless Light in Science. – 2025. – No. 28 February EN. – P. 3-8.

5. Tuleubaeva A. S. Leadership Development in a Company // Bulletin of Science and Education. – 2023. – No. 9 (140). – P. 26-31.

6. Lektorovich S. V. The Impact of Leadership Team Development on Business Success: Best Practices and Recommendations // Bulletin of Science. – 2024. – Vol. 2. – No. 4 (73). – P. 71-84.

7. Mazhkenov S. A. Leadership as a Tool for Unleashing the Potential of Organization's Employees // Leadership and Management. – 2022. – Vol. 9. – No. 2. – P. 343-360.

8. Nikolaev P. V. Fundamentals of Strategic Leadership of the Digital Ecosystem Business Model // Finance and Management. – 2023. – No. 3. – P. 44-57.

9. Vasyutchenko G. S., Revanenkova A. S. The Influence of a Leader on the Creation and Destruction of a Corporate Environment // Science Bulletin. – 2024. – Vol. 1. – No. 9 (78). – P. 21-29.
10. Komarov V. V. Organizational Leadership: Approaches to Defining and Classifying Leadership Styles // Leadership and Management. – 2022. – Vol. 9. – No. 2. – P. 439-460.
11. Rigin A. A., Elin A. M. Understanding the Aspects of Leadership in the Organization's Management Structure // Economy, Entrepreneurship and Law. - 2021. - Vol. 11. - No. 11. - P. 2623-2636.
12. Salamatina Yu. V. Organizational Behavior of Employees and Its Impact on the Successful Functioning of a Company // Regional Problems of Economic Transformation. - 2022. - No. 6 (140). - P. 80-88.
13. Magomedbekov G. U., Magomedov M. A., Magomedbekova M. G. The Influence of Personal Characteristics of a Manager on the Integration of Digital Innovations into a Company's Strategies // Regional and Sectoral Economics. - 2024. - No. S2. - P. 128- 135.
14. Rebrikova N. V. Study of the influence of leaders' opinions in advertising campaigns // Creative Economy. - 2022. - Vol. 16. - No. 8. - P. 3107-3122.
15. Novikova I. V. Strategic leader in the digital economy: role, qualities and characteristics // Social and labor studies. - 2021. - No. 4 (45). - P. 150-160.