

ISSN: 3033-7275

СЕТЕВОЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

MODERN REVIEW
OF ACADEMIC
PROBLEMS

№ 2 / 2025

<https://modernreview.ru/>

Главный редактор журнала:

Федотова Гилян Васильевна, доктор экономических наук, ведущий научный сотрудник Федерального исследовательского центра «Информатика и управление» РАН, Институт системного анализа РАН, Москва, Российская Федерация

Заместитель главного редактора: Куровская Наталья Анатольевна, генеральный директор ООО «Академия Науки и Образования», Донецк, Российская Федерация

Члены редакционной коллегии:

Анантсуксомсри Сути, PhD, ассоциированный профессор кафедры градостроительного и регионального планирования факультета архитектуры Чулалонгкорнского университета.

Бубнова Галина Викторовна, доктор экономических наук, профессор, заместитель директора НОЦ «Цифровые высокоскоростные транспортные системы», Российский университет транспорта (МИИТ), институт экономики и финансов, кафедра «Экономика, организация производства и менеджмент», Москва, Россия.

Долинина Татьяна Николаевна, д-р экон. наук, профессор кафедры экономики и управления на предприятиях, Белорусский государственный технологический университет, Минск, Беларусь.

Заернюк Виктор Макарович, доктор экономических наук, доцент, профессор, Российский государственный геологоразведочный университет им. Серго Орджоникидзе, факультет экономики и управления им. академика М.И. Агошкова, кафедра экономики минерально-сырьевого комплекса, Москва, Россия.

Капорале Гульельмо Мария, PhD, профессор экономики и финансов, руководитель департамента экономики и эконометрики, директор Центра эмпирических финансов Брунельского университета Лондона; исследователь CESifo и старший научный сотрудник Центра экономического анализа Римини.

Кузовкова Татьяна Алексеевна, доктор экономических наук, профессор, Московский технический университет связи и информатики, кафедра цифровой экономики и бизнес-технологий, Москва, Россия.

Ле Галло Жюли, PhD, профессор (полный) Института Agro Dijon.

Макаров Владимир Васильевич, д.э.н., профессор, Санкт-Петербургский государственный университет телекоммуникаций им. проф. М.А. Бонч-Бруевича, заведующий кафедрой экономики и менеджмента инфокоммуникаций, Санкт-Петербург, Россия.

Медведева Елена Ильинична, доктор экономических наук, доцент, Федеральный научно-исследовательский социологический центр РАН, Институт социально-экономических проблем народонаселения им. Н.М. Римашевской, Москва, Россия.

Минаков Андрей Владимирович, доктор экономических наук, профессор, Московский университет МВД России им. В.Я. Кикотя, профессор кафедры экономики и бухгалтерского учета, Москва, Россия.

Новикова Ирина Васильевна, д-р экон. наук, профессор, заведующая кафедрой менеджмента, технологий бизнеса и устойчивого развития, Белорусский государственный технологический университет, Минск, Беларусь.

Носов Владимир Владимирович, доктор экономических наук, доцент, Московский технический университет связи и информатики, цифровая экономика и массовые коммуникации, Москва, Россия.

Савин Константин Николаевич, доктор экономических наук, доктор технических наук, кандидат физико-математических наук, профессор, Тамбовский государственный технический университет, Институт экономики и качества жизни, кафедра «Экономический анализ и качество», Тамбов, Россия.

Саломоне Роберта, PhD, профессор товароведения кафедры экономики Университета Мессины.

Сальвати Лука, PhD, профессор экономической статистики кафедры методов и моделей для территории, экономики и финансов (MEMOTEF), факультет экономики Университета Сапиенца (Рим).

Ташматов Рустам Хусанович, доктор экономических наук, профессор, Центр исследования проблем приватизации и управления государственными активами, заведующий отделом корпоративного управления и привлечения инвестиций через акции и облигации, Ташкент, Узбекистан.

Тепман Леонид Наумович, доктор экономических наук, профессор, вице-президент Израильской независимой академии развития науки, президиум, Иокнам, Израиль.

Учредитель и издатель:

ООО «АКАДЕМИЯ НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ»

Адрес учредителя: 283086, Донецкая народная республика, г. о. Донецк, г. Донецк, ул. Артема, д. 41, ком. 306в.

ИНН: 9303040432

КПП: 930301001

ОГРН: 1259300002103

Телефон: +7(909)679-60-04

Сайт: <https://modernreview.ru/>

Регистрационный номер СМИ: Эл № ФС77-90324

ISSN: 3033-7275

Издатель: Куровская Наталья Анатольевна, Генеральный директор ООО «АНО».

Адрес издателя: г. Москва

© Modern review of academic problems, 2025 г.

Периодичность 4 раза в год.

В ЖУРНАЛЕ ПУБЛИКУЮТСЯ СТАТЬИ ПО СЛЕДУЮЩИМ НАУЧНЫМ СПЕЦИАЛЬНОСТЯМ:

5.2.3 «Региональная и отраслевая экономика»

5.2.6 «Менеджмент»

ПОРЯДОК РАССМОТРЕНИЯ СТАТЕЙ

Все представленные рукописи первоначально проверяются редакцией на соответствие тематике журнала и проводят проверку на оригинальность (с использованием соответствующих программно-аппаратных комплексов). Прошедшие этот этап статьи передаются на анонимное рецензирование членам редакционной коллегии или привлеченным внешним экспертам. При условии получения положительных рецензий без замечаний по существу исследования статья принимается к публикации, включается в редакционный портфель и размещается в очередном номере журнала.

Научный журнал «Modern review of academic problems» занимается публикацией научно-практических исследований в соответствии с номенклатурой научных специальностей, по которым присуждаются ученые степени.

Наш журнал стремится сделать процесс публикации максимально удобным для авторов, поэтому допускает различные варианты оформления библиографических ссылок и списка литературы.

Список источников оформляется по ГОСТ 7.0.5-2008 и приводится в конце статьи под заголовком «Список источников». При этом допускаются следующие форматы библиографических ссылок:

- Внутритекстовые ссылки (по стандарту APA)
- Подстрочные ссылки (по ГОСТ 7.0.5-2008)
- Затекстовые ссылки (по ГОСТ 7.0.5-2008)

Мы предоставляем авторам гибкость в оформлении, чтобы минимизировать бюрократические барьеры и сосредоточиться на содержании научного исследования. Главное — единообразие внутри самой статьи.

ПЛАТА ЗА ПУБЛИКАЦИЮ

Редакция не взимает с авторов плату за подготовку, размещение или печать материалов.

При использовании опубликованных материалов журнала ссылка на «Modern review of academic problems» обязательна.

Полная или частичная перепечатка материалов допускается только по письменному разрешению авторов статей или редакции.

Точка зрения редакции не всегда совпадает с точкой зрения авторов публикаций.



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Chief Editor:

Fedotova Gilyan Vasilevna, Doctor of Economics, Leading Researcher of the Federal Research Center "Informatics and Management" of the Russian Academy of Sciences, Institute of System Analysis of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russian Federation

Deputy Chief Editor: Kurovskaya Natalia Anatolyevna, General Director of "Academy of Science and Education" LLC, Donetsk, Russian Federation

Editorial Board:

Anantsuksomsri Suti, PhD, Associate Professor, Department of Urban and Regional Planning, Faculty of Architecture, Chulalongkorn University.

Galina V. Bubnova, Doctor of Economics, Professor, Deputy Director of the SEC "Digital High-Speed Transport Systems", Russian University of Transport (MIIT), Institute of Economics and Finance, Department of Economics, Production Organization and Management, Moscow, Russia.

Dolinina Tatyana Nikolaevna, Doctor of Economics, Professor of the Department of Economics and Management at Enterprises, Belarusian State Technological University, Minsk, Belarus.

Viktor Makarovich Zayernyuk, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor, Russian State Geological Exploration University. Sergo Ordzhonikidze, Faculty of Economics and Management. Academician M. I. Agoshkov, Department of Mineral Resource Complex Economics, Moscow, Russia.

Caporale Guglielmo Maria, PhD, Professor of Economics and Finance, Head of the Department of Economics and Econometrics, Director of the Center for Empirical Finance, Brunel University London; CESifo researcher CESifo and Senior Researcher at the Center for Economic Analysis, Rimini.

Kuzovkova Tatyana Alekseevna, Doctor of Economics, Professor, Moscow Technical University of Communications and Informatics, Department of Digital Economy and Business Technologies, Moscow, Russia.

Le Gallo Julie, PhD, Professor (full) Agro Dijon Institute.

Makarov Vladimir Vasilyevich, Doctor of Economics, Professor, St. Petersburg State University of Telecommunications named after Prof. M. A. Bonch-Bruевич, Head of the Department of Economics and Management of Infocommunications, St. Petersburg, Russia.

Medvedeva Elena Ilinichna, Doctor of Economics, Associate Professor, Federal Research Sociological Center of the Russian Academy of Sciences, Rimashevskaya Institute of Socio-Economic Population Problems, Moscow, Russia.

Andrey V. Minakov, Doctor of Economics, Professor, V. Ya. Kikot Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia, Professor of the Department of Economics and Accounting, Moscow, Russia.

Irina V. Novikova, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management, Business Technologies and Sustainable Development, Belarusian State Technological University, Minsk, Belarus.

Nosov Vladimir Vladimirovich, Doctor of Economics, Associate Professor, Moscow Technical University of Communications and Informatics, Digital Economy and Mass Communications, Moscow, Russia.

Savin Konstantin Nikolaevich, Doctor of Economics, Doctor of Technical Sciences, Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Professor, Tambov State Technical University, Institute of Economics and Quality of Life, Department of Economic Analysis and Quality, Tambov, Russia.

Salomone Roberta, PhD, Professor of Commodity Science, Department of Economics, University of Messina.

Salvati Luca, PhD, Professor of Economic Statistics, Department of Methods and Models for Territory, Economics and Finance (MEMOTEF), Faculty of Economics, Sapienza University (Rome).

Tashmatov Rustam Khusanovich, Doctor of Economics, Professor, Center for Research on Privatization and State Asset Management, Head of the Department of Corporate Governance and Attracting Investment through Stocks and Bonds, Tashkent, Uzbekistan.

Тепман Леонид Наумович, Доктор экономических наук, Профессор, Вице-Президент Иерусалимской Независимой Академии для Развития Науки, Президиум, Иокнам, Израиль.

Founder and publisher:

LLC "ACADEMY OF SCIENCE AND EDUCATION"

Founder's address: 41 Artem str., room 306b, Donetsk city, Donetsk People's Republic, 283086.

INN: 9303040432

KPP: 930301001

OGRN: 1259300002103

Phone: +7 (909)679-60-04

Website: <https://modernreview.ru/>

Media registration number: No FS77-90324

ISSN: 3033-7275

Publisher: Kurovskaya Natalia Anatolyevna, CEO of ANO LLC.

Publisher's address: Moscow

© Modern review of academic problems, 2025 г.

The frequency is 4 times a year.

THE JOURNAL PUBLISHES ARTICLES ON THE FOLLOWING SCIENTIFIC SPECIALTIES:

5.2.3 "Regional and sectoral economy"

5.2.6 "Management"

PROCEDURE FOR REVIEWING ARTICLES

All submitted manuscripts are initially checked by the editorial staff for compliance with the journal's subject matter and checked for originality (using appropriate software and hardware systems). Articles that have passed this stage are submitted for anonymous review to members of the editorial board or external experts involved. Subject to receiving positive reviews without comments

on the research substance, the article is accepted for publication, included in the editorial portfolio and placed in the next issue of the journal.

The scientific journal "Modern review of academic problems" publishes scientific and practical research in accordance with the nomenclature of scientific specialties for which academic degrees are awarded.

Our journal strives to make the publication process as convenient as possible for authors, so it allows for various design options for bibliographic references and references.

The list of sources is drawn up in accordance with GOST 7.0.5-2008 and is given at the end of the article under the heading "List of sources". The following formats of bibliographic references are allowed:

- Intra-text links (according to the APA standard)
- Footnotes (according to GOST 7.0.5-2008)
- Non-text links (according to GOST 7.0.5-2008)

We provide authors with flexibility in design to minimize red tape and focus on the content of their research. The main thing is uniformity within the article itself.

PUBLICATION FEE

The editorial board does not charge authors a fee for the preparation, placement or printing of materials.

When using published journal materials, a link to "Modern review of academic problems" is required.

Full or partial reprint of materials is allowed only with the written permission of the authors of the articles or the editorial board.

The editors' point of view does not always coincide with the authors' point of view.

ОГЛАВЛЕНИЕ

5.2.3 Региональная и отраслевая экономика.....	9
Любаненко А.В. МЕХАНИЗМЫ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В РАЗВИТИИ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ АРКТИЧЕСКОЙ ЗОНЫ РФ	9
Щербаков Д.В. ПРОМЫШЛЕННЫЙ СИМБИОЗ И ФОРМИРОВАНИЕ ЭКОИНДУСТРИАЛЬНЫХ ПАРКОВ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ РЕСУРСНЫХ РЕГИОНОВ	27
Ковалев И.В. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ЭКОСИСТЕМНЫХ УСЛУГ И ЕЁ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В РЕГИОНАЛЬНОМ ПРИРОДООХРАННОМ ПЛАНИРОВАНИИ (НА ПРИМЕРЕ ОЗЕРА БАЙКАЛ)	44
Сидорук П.И. РАЗВИТИЕ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ КАК ДРАЙВЕР ДИВЕРСИФИКАЦИИ ЭКОНОМИКИ ДЕПРЕССИВНЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ РЕГИОНОВ (НА ПРИМЕРЕ ПОВОЛЖЬЯ)	58
Талалаева Н.С. ОТРАСЛЕВЫЕ И РЕГИОНАЛЬНЫЕ ЭФФЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА «ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА»	75
5.2.6 Менеджмент.....	90
Шаропатова А.В. УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ ЦЕПОЧКОЙ ПОСТАВОК В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ	90
Наугольнова И.А. КОРПОРАТИВНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО (ИНТРАПРЕНЕРСТВО) КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ОБНОВЛЕНИЯ КРУПНОГО БИЗНЕСА.....	103
Бондаренко О.Г. ВЛИЯНИЕ ЛИДЕРСТВА В ОБЛАСТИ РАЗНООБРАЗИЯ И ИНКЛЮЗИВНОСТИ НА ФИНАНСОВЫЕ И ИННОВАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ КОМПАНИИ.....	117
Гришина В.Т. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ ЧЕРЕЗ ВНУТРЕННИЕ КРАУДСОРСИНГОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ В КРУПНЫХ КОРПОРАЦИЯХ .	132
Трифонов В.А. БЕНЧМАРКИНГ И ВНЕДРЕНИЕ ЛУЧШИХ ПРАКТИК УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ В ХОЛДИНГОВЫХ СТРУКТУРАХ	146

5.2.3 Региональная и отраслевая экономика

Научная статья

УДК 332.14

МЕХАНИЗМЫ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В РАЗВИТИИ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ АРКТИЧЕСКОЙ ЗОНЫ РФ

**Любаненко Андрей Владимирович кандидат экономических наук,
заместитель директора Международной школы предпринимательства,
Тюменский государственный университет, Тюмень, Россия
lubanenko.av@gmail.com**

Аннотация

Данная статья посвящена анализу рисков и ограничений для частных инвестиций в арктические проекты, а также выработке предложений по совершенствованию положений и распределению рисков в области использования механизмов государственно-частного партнёрства в развитии транспортно-логистической инфраструктуры Арктической зоны РФ. Актуальность исследования определяется необходимостью научного осмысления и систематизации практик применения механизмов государственно-частного партнёрства именно в условиях Арктики, где дисбаланс между общественной значимостью проектов и их коммерческой привлекательностью выражен наиболее остро. Ключевые задачи исследования состоят в следующем: рассмотреть особенности и стратегическую важность развития инфраструктуры в Арктике, провести анализ рисков и ограничений для частных инвестиций в арктические проекты, осуществить обзор мирового и отечественного опыта применения моделей государственно-частного партнёрства в экстремальных условиях, разработать адаптированную модель концессии для проектов портов, Северного морского пути, аэродромов, а также предложений по совершенствованию нормативно-правовой базы и распределению рисков. Проведенное исследование позволило прийти к выводу, что развитие инфраструктуры в Арктике является комплексной

национальной задачей, требующей интеграции усилий государства, науки и бизнеса. Ее решение лежит в плоскости разработки и применения адаптированных институциональных механизмов (включая государственно-частное партнёрство), формирования специальных финансовых инструментов, инвестиций в научные исследования и создание инновационных арктических технологий, а также выстраивания сбалансированного диалога с местными сообществами и обеспечения экологической безопасности.

Ключевые слова: механизмы государственно-частного партнёрства; развитие транспортно-логистической инфраструктуры; Арктическая зона РФ; инвестиции в проекты; распределение рисков; адаптированная модель

Статья поступила в редакцию 30.05.2025, одобрена после рецензирования 02.07.2025, принята к публикации 03.11.2025.

Original article

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP MECHANISMS IN THE DEVELOPMENT OF TRANSPORT AND LOGISTICS INFRASTRUCTURE IN THE ARCTIC ZONE OF THE RUSSIAN FEDERATION

**Lyubanenko Andrey Vladimirovich, PhD in Economics, Deputy Director of the
International School of Entrepreneurship, Tyumen State University, Tyumen,
Russia**

Abstract

This article analyzes the risks and constraints for private investment in Arctic projects, as well as develops proposals for improving regulations and risk allocation in the use of public-private partnership mechanisms in the development of transport and logistics infrastructure in the Arctic zone of the Russian Federation. The relevance of the study is determined by the need for scientific understanding and systematization of practices for applying public-private partnership mechanisms specifically in the Arctic, where

the imbalance between the social significance of projects and their commercial attractiveness is most pronounced. The key objectives of the study are as follows: to examine the specific features and strategic importance of infrastructure development in the Arctic, analyze the risks and constraints for private investment in Arctic projects, review global and domestic experience in applying public-private partnership models in extreme conditions, develop an adapted concession model for port projects, the Northern Sea Route, and airfields, as well as proposals for improving the regulatory framework and risk allocation. The conducted study allowed us to conclude that infrastructure development in the Arctic is a complex national task requiring the integration of the efforts of the state, science, and business. Its solution lies in the development and application of adapted institutional mechanisms (including public-private partnerships), the formation of special financial instruments, investments in scientific research and the creation of innovative Arctic technologies, as well as the establishment of a balanced dialogue with local communities and ensuring environmental safety.

Keywords: public-private partnership mechanisms; development of transport and logistics infrastructure; the Arctic zone of the Russian Federation; investment in projects; risk sharing; adapted model

The article was submitted to the editorial office on 05/30/2025, approved after review on 07/02/2025, accepted for publication on 11/03/2025.

Актуальность исследования. Освоение и устойчивое развитие Арктической зоны Российской Федерации является одним из ключевых стратегических приоритетов национальной экономической политики, что обусловлено комплексом геополитических, экономических и социальных факторов. К ним относятся уникальные запасы природных ресурсов, значение Северного морского пути (СМП) как транснациональной транспортной артерии, а также необходимость обеспечения условий жизнедеятельности для населения

арктических территорий [1]. Вместе с тем достижение стратегических целей сталкивается с существенными ограничениями, связанными с экстремальными природно-климатическими условиями, низкой плотностью расселения, высокой капиталоемкостью и длительными сроками окупаемости инфраструктурных проектов. В этих условиях традиционные модели бюджетного финансирования оказываются недостаточными для обеспечения комплексного и динамичного развития транспортно-логистического каркаса Арктики.

Транспортно-логистическая инфраструктура выступает в качестве системообразующего элемента, обеспечивающего не только хозяйственное освоение ресурсов, но и национальный суверенитет, обороноспособность и социальную связность отдаленных территорий. Ее развитие требует создания и модернизации объектов морских портов, аэропортов, железнодорожных и автомобильных путей, систем связи и навигации, а также комплексных логистических терминалов. Масштаб необходимых инвестиций, высокие эксплуатационные риски и длительный период возврата вложенного капитала объективно обуславливают необходимость привлечения частных инвестиций и компетенций [2]. В этой связи механизмы государственно-частного партнерства (ГЧП) рассматриваются в качестве одного из ключевых инструментов мобилизации ресурсов для решения масштабных инфраструктурных задач в Арктике.

ГЧП в арктическом контексте представляет собой сложную институциональную конструкцию, требующую адаптации традиционных моделей и контрактных схем к специфическим условиям. Эта специфика включает необходимость учета климатических рисков, требований экологической безопасности, логистической сложности поставок материалов и оборудования, а также особых правил хозяйственной деятельности в Арктической зоне [3]. Эффективность применения ГЧП зависит от грамотного выбора правовой модели (концессионные соглашения, соглашения о ГЧП), формирования сбалансированного распределения рисков между публичным и

частным партнером, создания специальных финансовых инструментов поддержки (например, льготное финансирование, инфраструктурная ипотека) и обеспечения долгосрочной предсказуемости регулирования.

Степень разработанности проблемы исследования. Развитие инфраструктуры в Арктическом регионе является уникальным научным и в то же время практическим вызовом, что обусловлено экстремальностью природно-климатических условий, значительными пространствами с низкой плотностью расселения и особым правовым статусом территории. Теоретический анализ данной проблемы формируется на стыке нескольких исследовательских концепций: экономической географии, региональной экономики, теории управления сложными проектами, экологической экономики и геополитики. В современной научной литературе сложился консенсус относительно того, что транспортно-логистическая и энергетическая инфраструктура является системообразующим каркасом, определяющим возможность реализации любых долгосрочных интересов в Арктике [4-6].

Стратегическая важность арктической инфраструктуры рассматривается через призму трех взаимосвязанных измерений, которые можно схематично представить следующим образом (рисунок 1).

Инфраструктура выступает основополагающим элементом, обеспечивающим реализацию стратегических целей в трех ключевых сферах. Экономическое измерение связано с обеспечением доступа к углеводородным, минеральным и биологическим ресурсам, а также с эксплуатацией СМП как конкурентной трансконтинентальной транспортной артерии, сокращающей путь между Европой и Азией. Геополитическое измерение подчеркивает роль инфраструктуры в осуществлении эффективного контроля и защиты национальных интересов, обеспечении обороноспособности и демонстрации государственного суверенитета над территорией и акваторией. Социоэкологическое измерение акцентирует двойственную роль инфраструктуры: с одной стороны, она необходима для создания базовых

условий жизнеобеспечения населения арктических поселений, с другой – ее создание и эксплуатация несут повышенные риски для уязвимых полярных экосистем, что требует принципиально иных стандартов проектирования и строительства.



Рисунок 1 - Стратегические измерения значения арктической инфраструктуры [7-9]

Особенности развития арктической инфраструктуры обусловлены спецификой региона и формируют набор уникальных требований к проектированию, финансированию и управлению. В научной литературе выделяется несколько групп таких особенностей, которые можно

систематизировать следующим образом в таблице 1.

Таблица 1 - Ключевые особенности развития инфраструктуры в Арктике

Категория особенностей	Характеристика	Следствия и вызовы для реализации проектов
Природно-климатические	Экстремально низкие температуры, вечная мерзлота, ледовые условия, полярная ночь, сложная ледовая обстановка в акваториях	Значительный рост капитальных и эксплуатационных затрат, необходимость применения специальных материалов и технологий, сокращение периода для строительных работ, повышенные риски аварий и износа
Пространственно-логистические	Огромные расстояния, отсутствие наземной транспортной сети во многих районах, зависимость от сезонных поставок (завоз по СМП)	Высокая стоимость логистики материалов и оборудования, сложность координации строительства, формирование точечного характера инфраструктуры без связности в единую сеть
Технологические и инженерные	Деформация сооружений на вечной мерзлоте, необходимость специальных решений для фундаментов, защиты от льда, работы в условиях низких	Зависимость от импорта специализированной техники и технологий, необходимость проведения НИОКР, долгосрочные сроки инженерных изысканий

	температур	
Экономические и финансовые	Высокая капиталоемкость, длительные сроки окупаемости (15-30 лет), ограниченность локального спроса на услуги, волатильность цен на сырье	Низкая коммерческая привлекательность для частных инвесторов, потребность в сложных схемах софинансирования и государственных гарантий, риск формирования неэффективной инфраструктуры при изменении конъюнктуры
Экологические и нормативные	Повышенная хрупкость экосистем, необходимость соблюдения строгих экологических стандартов, комплексное законодательство об Арктической зоне	Удорожание проектов за счет экологических мероприятий и компенсаций, длительные и сложные процедуры экологической экспертизы и согласований
Социальные и кадровые	Дефицит местных квалифицированных кадров, необходимость вахтового метода работы, высокие социальные издержки для персонала	Зависимость от привлечения специалистов из других регионов, высокие затраты на организацию быта и ротацию персонала, социальная напряженность в локальных сообществах

Представленная систематизация в таблице 1 показывает, что особенности развития инфраструктуры в Арктике носят синергетический характер.

Например, природно-климатические условия непосредственно порождают технологические и инженерные сложности, которые, в свою очередь, определяют экстремально высокие экономические и финансовые параметры проектов. Это формирует специфическую «арктическую премию риска», которую необходимо компенсировать для привлечения инвестиций. Теория управления подобными проектами указывает, что успех зависит от учета всей совокупности этих взаимосвязанных факторов на стадии планирования [13].

Материалы и методы исследования. Исследование механизмов ГЧП для развития арктической инфраструктуры проводилось с применением комплекса методов, направленных на анализ рисков, сравнительную оценку моделей и разработку адаптированных решений. Информационная база сформирована из нормативно-правовых документов РФ (ФЗ № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях», ФЗ № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве», стратегические документы по развитию Арктики), отчетов международных организаций (Всемирный банк, ОЭСР), а также открытых данных по завершенным и текущим инфраструктурным проектам в арктических регионах Канады, Норвегии, Финляндии и Российской Федерации. Для анализа рисков использовался метод экспертных оценок на основе публикаций ведущих аналитических центров и интервью с представителями компаний, работающих в Арктике (N = 15). Сравнительно-правовой анализ применялся для изучения зарубежного опыта применения моделей ГЧП. Моделирование адаптированной концессионной схемы выполнено с использованием методов системного анализа и построения структурно-логических схем.

Результаты исследования. Проведенная систематизация публикаций выявила многоуровневую структуру рисков, формирующих высокий инвестиционный барьер. Риски сгруппированы в четыре ключевые категории: фундаментальные (объективные), проектные (управленческие) и макроэкономические (внешние), нормативно-правовые и экологические, что обозначено в таблице 2.

Таблица 2 - Классификация ключевых рисков для частных инвестиций в арктическую инфраструктуру

Категория рисков	Конкретные виды рисков	Влияние на инвестиционное решение
Фундаментальные (природно-климатические и логистические)	Деградация вечной мерзлоты, ледовая нагрузка, экстремальные температуры, короткий навигационный или строительный сезон, отсутствие опорной инфраструктуры	Рост капитальных (CAPEX) и операционных (OPEX) затрат на 40-100% по сравнению с аналогичными проектами в умеренных широтах, необходимость в уникальных технологиях и повышенных запасах прочности
Проектные (строительные и эксплуатационные)	Сложность логистики строительных материалов и оборудования, дефицит квалифицированной рабочей силы, перерасход бюджета и сроков, технологические сбои в экстремальных условиях	Увеличение стоимости заемного финансирования, снижение внутренней нормы доходности (IRR) проекта, риск недостижения проектных характеристик
Рыночные и коммерческие	Долгосрочный срок окупаемости (15-30 лет), волатильность цен на сырье, неопределенность будущего грузопотока по СМП, ограниченность сторонних пользователей	Невозможность финансирования за счет чисто коммерческого долга, требование государственных гарантий доходности или минимального объема

	инфраструктуры	трафика
Нормативно-правовые и экологические	Сложность и длительность согласований, изменения в арктическом законодательстве, риск ужесточения экологических норм, существенные потенциальные издержки при авариях	Правовая неопределенность, рост непроизводительных затрат, риск приостановки проекта, репутационные потери

Анализ мирового и отечественного опыта применения моделей ГЧП показал, что успешные арктические проекты в Канаде (порт Киммирут) и Норвегии (проекты на Шпицбергене) основаны на глубоком участии государства не только как регулятора, но и как соинвестора и гаранта ключевых рисков. Используются гибридные модели, где государство финансирует создание базовой инфраструктуры (фарватеры, защитные сооружения, объекты энергоснабжения), а частный партнер инвестирует в специализированные терминальные мощности. В России опыт ограничен (порт Сабетта), где модель фактически являлась проектом с опорой на ключевого инвестора (ПАО «Новатэк») под гарантии долгосрочного государственного заказа. Ключевое отличие зарубежного опыта — наличие специальных фондов развития и агентств, аккумулирующих экспертизу по арктическим ГЧП, и применение механизмов инфраструктурной ипотеки с бюджетным субсидированием процентной ставки.

На основе результатов анализа была предложена модель комплексной арктической концессии с распределенным бременем рисков. Ее ядром является территориально-технологический кластер «Порт + Логистический хаб +

Подъездные пути + Энергоисточник» (рисунок 2). Концессионер берет на себя обязательства по строительству и эксплуатации всего кластера, получая взамен долгосрочное право на взимание тарифа с пользователей. Государство участвует через:

1. Создание Фонда арктической инфраструктурной ипотеки для льготного кредитования.
2. Предоставление гарантированного минимума грузопотока (для нужд завоза продукции с СМП или ВМФ) как основы доходности.
3. Финансирование инженерной подготовки территории и независимого мониторинга вечной мерзлоты.



Рисунок 2 - Модель комплексной арктической концессии

Данная модель преодолевает ключевое ограничение классической концессии – низкую коммерческую привлекательность единичного объекта.

Объединение в кластер создает синергию и внутренние источники окупаемости (в частности, энергетический центр обеспечивает порт и поселок). Гарантированный государственный грузопоток снижает рыночный риск, делая проект рентабельным. Концессионер выступает как единый оператор, ответственный за эффективность всего кластера, что повышает его управляемость.

Предложения по совершенствованию нормативно-правовой базы и распределению рисков:

1. Создание отдельного федерального закона «Об особенностях ГЧП в Арктической зоне РФ», который закрепил бы:

- специальные, удлиненные сроки концессионных соглашений (до 50 лет);
- механизм индексации тарифов концессионера, привязанный к инфляции, а также к фактическим затратам на ледокольное обеспечение и климатический мониторинг территории;
- упрощенный порядок получения земельных участков, находящихся в государственной собственности, для целей концессии.

2. Формализация матрицы распределения рисков, где государство принимает на себя риски, неподконтрольные инвестору: геокриологические (деградация мерзлоты), геополитические, риск изменения базового экологического законодательства. Частный партнер несет риски строительного и операционного управления, коммерческой эффективности.

3. Учреждение единого Арктического центра компетенций по ГЧП при ВЭБ.РФ, который будет аккумулировать лучшие практики, проводить предварительную экспертизу проектов и оказывать методическую поддержку регионам.

Обсуждение результатов исследования. Традиционные модели ГЧП, разработанные для умеренного климата, требуют адаптации для арктических условий. Предложенная модель комплексной концессии является развитием идей кластерного подхода и соответствует мировой тенденции перехода от

финансирования объектов к финансированию услуг инфраструктуры. Достаточно важным аспектом является отказ от попыток переложить на частного партнера природные риски, которые он не может ни предсказать, ни минимизировать. Это экономически неэффективно, так как закладывается в тарифы в виде чрезмерной премии, либо делает проект невозможным к практической реализации.

Обсуждение вопросов распределения рисков между государственным и частным партнёром выходит в плоскость философии макроэкономической политики. Принятие государством на себя части рисков — это инвестиция в национальную безопасность и развитие стратегического региона. Создание Фонда арктической инфраструктурной ипотеки позволит снизить стоимость капитала, что является основополагающим фактором для проектов с высокой CAPEX. Эффективность предлагаемой модели будет зависеть от качества государственного управления проектом на всех этапах, от предварительного отбора до мониторинга исполнения, а также от способности государства выполнять свои встречные обязательства по гарантиям грузопотока в долгосрочной перспективе.

Выводы. Развитие транспортно-логистической инфраструктуры в Арктике является комплексной национальной задачей, требующей интеграции усилий государства, науки и бизнеса. Ее решение лежит в плоскости разработки и применения адаптированных институциональных механизмов (включая ГЧП), формирования специальных финансовых инструментов, инвестиций в научные исследования и создание инновационных арктических технологий, а также выстраивания сбалансированного диалога с местными сообществами и обеспечения экологической безопасности. Теоретическая рамка для анализа любых инфраструктурных инициатив в регионе должна включать многофакторный учет всех перечисленных в исследовании особенностей и стратегических измерений.

Частные инвестиции в арктическую инфраструктуру сдерживаются

комплексным наложением рисков и отсутствием адаптированных инструментов их хеджирования со стороны государства. Наиболее перспективной моделью является комплексная арктическая концессия, объединяющая объекты в технологический кластер с распределением рисков на основе их управляемости. Ключевым элементом должно стать прямое участие государства в покрытии климатических и инфраструктурных рисков. Необходима целенаправленная модернизация законодательной базы, создание специализированных финансовых институтов и центра компетенций для снижения транзакционных издержек подготовки и реализации проектов ГЧП в Арктике.

В дальнейшем это исследование может быть продолжено в направлениях количественного моделирования экономического эффекта от применения предлагаемой модели концессии на примере конкретных проектов (модернизация порта Дудинка или строительство аэродрома в Среднеколымске) с варьированием параметров государственной поддержки, исследования возможностей применения новых финансовых инструментов (выпуска арктических инфраструктурных облигаций, использования механизмов ESG-финансирования под зеленые аспекты арктических проектов, анализа международного опыта привлечения суверенных фондов к софинансированию арктических ГЧП в партнёрстве с российским капиталом, разработки методики оценки совокупного стратегического эффекта от инфраструктурных проектов в Арктике, включая мультипликативное влияние на смежные отрасли и обеспечение национальной безопасности, для обоснования повышенного уровня государственного софинансирования.

Список литературы

1. Старцев В. В. Государственно-частное партнерство и его возможности для развития Арктической зоны Российской Федерации // Финансовая экономика. – 2022. – №. 5. – С. 163.
2. Хакимова Г. Р., Какава Л. О. Особенности законодательного регулирования

- ресурсного обеспечения промышленности Арктической зоны // Вестник Академии знаний. – 2025. – №. 3 (68). – С. 472-475.
3. Львова М. И., Девятовских Е. М., Бабушкина П. В., Грицюк, К. Р. Практический анализ финансирования муниципальных и прикладных проектов // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – №. 1 (57). – С. 497-501.
4. Файков Д. Ю., Файкова Е. Д. Новые технологии и стратегические возможности государственной корпорации «Росатом» в развитии Северного морского пути // Инновационное развитие экономики. – 2021. – №. 2-3. – С. 97-108.
5. Прудникова А. А., Тетянец А. А. Перспективы развития международных транспортных коридоров на территории России в условиях санкционного давления // Мировая экономика и мировые финансы. – 2025. – Т. 4. – №. 3. – С. 29-38.
6. Юдин С. С., Череповицын А. Е. Партнерство государства и бизнеса для обеспечения экономической устойчивости сложных промышленных нефтегазовых систем в Арктике // Север и рынок: формирование экономического порядка. – 2022. – Т. 25. – №. 2 (76). – С. 7.
7. Файков Д. Ю., Файкова Е. Д. Особенности социально-экономического развития территорий в зоне Северного морского пути в логике реализуемых инвестиционных и инфраструктурных проектов // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – Т. 11. – №. 4. – С. 875-894.
8. Трофимов С. Е. Развитие нефтегазового потенциала Арктического региона: вопросы методологии и практической реализации // Государственное управление. Электронный вестник. – 2024. – №. 104. – С. 61-76.
9. Григоришин А. В., Сорокина Т. Ю., Задорин М. Ю., Яхяев Д. Б., Башкина И. Е. Экономико-правовые барьеры и их преодоление в процессе эксплуатации Северного морского пути в контексте паназиатской торговли // Арктика и Север. – 2022. – №. 46. – С. 79-106.
10. Домнина О. Л., Костров В. Н., Ничипорук А. О. Современное состояние,

проблемы и основные направления развития логистики на водном транспорте // Научные проблемы водного транспорта. – 2022. – №. 76. – С. 141-165.

11. Зоидов К. Х., Медков А. А. Основы транзитной экономики: региональный аспект // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2022. – №. 12 (146). – С. 109-120.

12. Максимов А. М., Якушева У. Е. Исследования социально-экономического развития АЗРФ на региональном и локальном уровне: обзор некоторых актуальных работ российских авторов // Арктика и Север. – 2024. – №. 55. – С. 227-242.

13. Леонов С. Н., Заостровских Е. А. Развитие Северного морского пути и рост активности КНР в Арктике как предпосылки усиления транспортного каркаса Дальнего Востока // Регионалистика. – 2021. – Т. 8. – №. 2. – С. 54-70.

References

1. Startsev V. V. Public-private partnership and its potential for the development of the Arctic zone of the Russian Federation // Financial Economics. - 2022. - No. 5. - P. 163.

2. Khakimova G. R., Kakava L. O. Features of legislative regulation of resource provision of industry in the Arctic zone // Bulletin of the Academy of Knowledge. - 2025. - No. 3 (68). - P. 472-475.

3. Lvova M. I., Devyatovskikh E. M., Babushkina P. V., Gritsyuk K. R. Practical analysis of financing municipal and applied projects // Natural Sciences and Humanities. - 2025. - No. 1 (57). - P. 497-501.

4. Faikov D. Yu., Faikova E. D. New Technologies and Strategic Capabilities of the State Corporation Rosatom in the Development of the Northern Sea Route // Innovative Development of the Economy. - 2021. - No. 2-3. - P. 97-108.

5. Prudnikova A. A., Tetyants A. A. Prospects for the Development of International Transport Corridors on the Territory of Russia in the Context of Sanctions Pressure // Global Economy and Global Finance. - 2025. - Vol. 4. - No. 3. - P. 29-38.

6. Yudin S. S., Cherepovitsyn A. E. Partnership between the State and Business to Ensure Economic Sustainability of Complex Industrial Oil and Gas Systems in the

Arctic // The North and the Market: Formation of Economic Order. - 2022. - Vol. 25. - No. 2 (76). – P. 7.

7. Faikov D. Yu., Faikova E. D. Features of the socio-economic development of territories in the Northern Sea Route zone in the logic of implemented investment and infrastructure projects // *Economy, entrepreneurship and law*. – 2021. – Vol. 11. – No. 4. – P. 875-894.

8. Trofimov S. E. Development of the oil and gas potential of the Arctic region: issues of methodology and practical implementation // *Public administration. Electronic bulletin*. – 2024. – No. 104. – P. 61-76.

9. Grigorishchin A. V., Sorokina T. Yu., Zadorin M. Yu., Yakhyaev D. B., Bashkina I. E. Economic and legal barriers and their overcoming in the process of exploitation of the Northern Sea Route in the context of pan-Asian trade // *Arctic and North*. – 2022. – No. 46. – P. 79-106.

10. Domnina O. L., Kostrov V. N., Nichiporuk A. O. Current state, problems and main directions of development of logistics in water transport // *Scientific problems of water transport*. – 2022. – No. 76. – P. 141-165.

11. Zoidov K. Kh., Medkov A. A. Fundamentals of the transit economy: regional aspect // *Regional problems of economic transformation*. – 2022. – No. 12 (146). – P. 109-120.

12. Maksimov A. M., Yakusheva U. E. Studies of the socio-economic development of the Arctic Zone of the Russian Federation at the regional and local levels: a review of some relevant works by Russian authors // *Arctic and North*. – 2024. – No. 55. – P. 227-242.

13. Leonov S. N., Zaostrovskikh E. A. Development of the Northern Sea Route and the growth of China's activity in the Arctic as prerequisites for strengthening the transport framework of the Far East // *Regionalistics*. – 2021. – Vol. 8. – No. 2. – P. 54-70.

Научная статья

УДК 332.1

ПРОМЫШЛЕННЫЙ СИМБИОЗ И ФОРМИРОВАНИЕ ЭКОИНДУСТРИАЛЬНЫХ ПАРКОВ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ РЕСУРСНЫХ РЕГИОНОВ

**Щербаков Денис Витальевич, аспирант Кафедры конституционного и
муниципального права, Российский университет дружбы народов, Москва,
Россия
shcherbakov.denis@gmail.com**

Аннотация

Формирование устойчивых траекторий развития регионов, чья экономика исторически базируется на добыче и первичной переработке природных ресурсов, представляет собой одну из наиболее сложных задач современной региональной политики. Для таких территорий характерна модель линейной экономики, основанная на принципе «добыть-произвести-выбросить». Эта модель порождает комплекс взаимосвязанных проблем: высокую нагрузку на окружающую среду, зависимость от конъюнктуры мировых сырьевых рынков, накопление значительных объемов промышленных отходов и часто низкий уровень диверсификации экономики. Цель исследования заключается в разработке инструментов региональной политики для стимулирования проектов промышленного симбиоза. Основные результаты исследования: рассмотрены теоретические основы промышленного симбиоза и циркулярной экономики в контексте развития угледобывающих регионов; проведен пространственный анализ потенциала для создания симбиозных цепочек; систематизированы институциональные, технологические и экономические барьеры внедрения моделей промышленного симбиоза в Кемеровской области; указаны примеры мирового опыта реиндустриализации угольных бассейнов через создание экоиндустриальных парков; обозначены результаты разработки инструментов региональной политики Кемеровской области для стимулирования проектов промышленного симбиоза (территориальные кластеры, зелёные

государственные закупки, инфраструктурная поддержка). Выводы: успешная реализация предложенных в рамках исследования мер позволит не только решить актуальные экологические проблемы территории, но и заложить основы для диверсификации экономики, создания новых производств и перехода к более устойчивой модели развития, соответствующей принципам циркулярной экономики.

Ключевые слова: промышленный симбиоз; формирование экоиндустриальных парков; повышение устойчивости ресурсных регионов; создание симбиозных цепочек; пространственный анализ; разработка инструментов региональной политики; угольные бассейны

Статья поступила в редакцию 21.06.2025, одобрена после рецензирования 19.08.2025, принята к публикации 03.11.2025.

Original article

INDUSTRIAL SYMBIOSIS AND THE FORMATION OF ECO-INDUSTRIAL PARKS AS A TOOL FOR INCREASING THE SUSTAINABILITY OF RESOURCE REGIONS

Shcherbakov Denis Vitalievich, Postgraduate Student of the Department of Constitutional and Municipal Law, Peoples' Friendship University of Russia, Moscow, Russia

Abstract

Creating sustainable development trajectories for regions whose economies have historically been based on the extraction and primary processing of natural resources is one of the most challenging tasks of modern regional policy. Such territories are characterized by a linear economic model based on the "extract-produce-dispose" principle. This model gives rise to a set of interconnected problems: high environmental impact, dependence on global commodity markets, accumulation of significant volumes of industrial waste, and often a low level of economic

diversification. The objective of the study is to develop regional policy instruments to stimulate industrial symbiosis projects. Key findings: the study examines the theoretical foundations of industrial symbiosis and the circular economy in the context of the development of coal mining regions; conducts a spatial analysis of the potential for creating symbiotic chains; systematizes institutional, technological, and economic barriers to the implementation of industrial symbiosis models in the Kemerovo Region; provides examples of global experience in the reindustrialization of coal basins through the creation of eco-industrial parks. The results of the development of regional policy instruments for the Kemerovo Region to stimulate industrial symbiosis projects (regional clusters, green public procurement, infrastructure support) are outlined. Conclusions: successful implementation of the measures proposed in the study will not only solve the region's pressing environmental problems but also lay the foundation for economic diversification, the creation of new industries, and the transition to a more sustainable development model consistent with the principles of a circular economy.

Keywords: industrial symbiosis; development of eco-industrial parks; increasing the sustainability of resource regions; creation of symbiotic chains; spatial analysis; development of regional policy instruments; coal basins

The article was received by the editorial office on 06/21/2025, approved after review on 08/19/2025, accepted for publication on 11/03/2025.

Введение. Концепция промышленного симбиоза предлагает принципиально иную парадигму производственной организации, основанную на принципах циркулярной (замкнутой) экономики. Ее суть заключается в установлении кооперационных связей между географически близкими предприятиями различных отраслей, при которой отходы или побочные продукты одного производства становятся сырьем или энергетическим ресурсом для другого [1]. Таким образом, формируется сеть взаимовыгодного материального и энергетического обмена, имитирующая природные

экосистемы. Практической формой реализации этой концепции выступают экоиндустриальные парки – специально спланированные и управляемые промышленные зоны, где компании взаимодействуют для минимизации экологического воздействия и повышения совокупной экономической эффективности за счет синергии.

Актуальность применения данных подходов в ресурсных регионах обусловлена их потенциалом для решения системных проблем. Промышленный симбиоз позволяет трансформировать экологические издержки монопрофильных территорий в источник дополнительной экономической стоимости, создавая новые производства по переработке отходов базовых отраслей. Это способствует диверсификации экономики, созданию новых рабочих мест, снижению себестоимости основной продукции за счет утилизации второстепенных потоков и уменьшению платежей за негативное воздействие на окружающую среду. Экоиндустриальный парк выступает при этом как платформа для целенаправленного формирования симбиотических связей, привлечения совместимых «замыкающих» производств и управления общими ресурсами [2].

Таким образом, исследование возможностей промышленного симбиоза и экоиндустриальных парков как инструментария для повышения устойчивости ресурсных регионов находится на стыке экологической экономики, промышленной политики и регионоведения. Научно-практическая задача заключается в оценке потенциального экологического и экономического эффекта, а также в анализе институциональных, технологических и управленческих условий, необходимых для инициирования и поддержания симбиотических взаимодействий между предприятиями в специфическом контексте сырьевых территорий. Практическая значимость работы связана с разработкой конкретных механизмов и моделей, которые могут быть интегрированы в стратегии реиндустриализации и экологической модернизации регионов, стремящихся преодолеть ресурсную зависимость и перейти к более

устойчивой и диверсифицированной модели развития.

Обзор источников литературы. Теоретическое осмысление перехода от линейной к циркулярной экономической модели и ее региональных проявлений в виде промышленного симбиоза сформировалось как междисциплинарное исследование, охватывающее экологическую экономику, индустриальную экологию и экономическую географию. В контексте угледобывающих регионов, по мнению Л.А. Гамидуллаевой, эти концепции приобретают особую значимость, предлагая теоретическую основу для преодоления системных дисбалансов, присущих моноресурсной, линейной модели развития [3].

Циркулярная экономика как макроэкономическая парадигма противопоставляется традиционной линейной модели. Ее основополагающий принцип заключается в проектировании и поддержании замкнутых циклов обращения материалов и энергии, где ценность продуктов, материалов и ресурсов сохраняется в экономической системе весьма длительное время, а образование отходов минимизируется. Теоретики (Т.Н. Тополева, И.Ю. Блам, С.Ю. Ковалев) обосновывают циркулярность не только экологической необходимостью, но и фактором экономической устойчивости и конкурентоспособности, снижающим зависимость от истощаемых первичных ресурсов и волатильности сырьевых рынков [4], [5]. Для угледобывающего региона это означает переход от восприятия угля как единственного целевого продукта к комплексному видению ресурсного пласта как источника множества материальных потоков (уголь, метан, сопутствующие породы, шахтные воды), каждый из которых должен найти полезное применение.

Промышленный симбиоз выступает операциональной мезо- и микроуровневой реализацией принципов циркулярной экономики в рамках конкретной территории. Согласно классическому определению промышленный симбиоз представляет собой целенаправленное сотрудничество географически близких независимых предприятий различных отраслей для совместного

использования ресурсов (материалов, энергии, воды, инфраструктуры, знаний), способствующее повышению конкурентоспособности и снижению экологической нагрузки. Теоретическая база симбиоза опирается на концепцию индустриальной экологии, рассматривающую промышленную систему по аналогии с природной экосистемой, где потоки веществ и энергии организованы по принципу пищевых цепей, а отходы одного организма являются ресурсом для другого [6], [7].

Приложение этих теорий к угледобывающим регионам раскрывает их трансформационный потенциал. Угольная промышленность генерирует масштабные потоки низкосортного угля, породы (вскрышные и вмещающие), шахтного метана, углехимических продуктов, теплоэнергии шахтных вод и золошлаковых отходов ТЭЦ. В линейной модели эти потоки рассматриваются как отходы, требующие затрат на захоронение или нейтрализацию. Теория промышленного симбиоза предлагает концептуальную основу для их перехода в потенциальные вторичные материальные ресурсы для смежных отраслей: строительной индустрии (производство строительных материалов из породы и золы), сельского хозяйства (рекультиванты), химической промышленности (полукокс, элементы-примеси), энергетики (утилизация шахтного метана, использование низкосортного угля и отходов обогащения).

Для наглядности сопоставления двух парадигм организации промышленной системы угольного региона ниже представлена сравнительная таблица 1.

Переход к циркулярной модели через промышленный симбиоз предполагает трансформацию бизнес-модели и пространственной организации региона. Это переориентация на логику ресурсной эффективности и создания стоимости на всех этапах жизненного цикла извлекаемых материалов.

Таблица 1 - Сравнительный анализ линейной и циркулярной моделей в угледобывающем регионе

Критерий сравнительного анализа	Линейная (традиционная) модель	Циркулярная модель на основе промышленного симбиоза
Целевая установка	Максимизация объемов добычи и продажи угля как конечного товара	Оптимизация совокупной стоимости, извлекаемой из всего ресурсного потенциала угольного пласта и сопутствующих потоков
Восприятие побочных потоков	Отходы, источник издержек и экологических рисков (шламохранилища, породные отвалы, выбросы метана)	Сырье для смежных производств, источник дополнительной выручки и конкурентного преимущества
Структура экономики	Моноотраслевая, зависимая от конъюнктуры угольного рынка, высокая уязвимость	Диверсифицированная, кластерная, включает энергетику, нефтехимический комплекс, строительные материалы, рекультивацию земель, более устойчива
Технологическая парадигма	Очистка и захоронение отходов по окончании производственного цикла	Технологии добычи и обогащения изначально ориентированы на сепарацию и кондиционирование побочных потоков для дальнейшего использования

Взаимодействие предприятий	Минимальное, вертикально интегрированное в рамках угольной компании	Интенсивное горизонтальное сетевое взаимодействие между предприятиями разных отраслей для обмена ресурсами
Роль территории	Источник сырья, площадка для размещения отходов, деградация земель	Экоиндустриальный парк как платформа для кооперации, синергии и создания добавленной стоимости, объект рекультивации и восстановления территории

Теоретическая и методологическая база исследования. Исследование потенциала и барьеров внедрения промышленного симбиоза в угледобывающем регионе опирается на теоретическую основу циркулярной экономики и индустриальной экологии. Ключевым объектом анализа выступает региональная производственная система, рассматриваемая как потенциальная экосистема, где материальные и энергетические потоки могут быть реконфигурированы по принципу замкнутых циклов. Методологическая основа работы носит междисциплинарный характер и включает методы пространственного и потокового анализа, институционального анализа, а также кейс-стади.

Для оценки потенциала симбиозных цепочек применялся метод материально-энергетического анализа (MEFA), направленный на количественную и качественную оценку основных потоков сырья, побочных продуктов и отходов между крупнейшими промышленными предприятиями региона. Информационной базой послужили данные корпоративной отчетности, государственной статистической отчетности по форме 2-ТП (отходы), а также отраслевые технико-экономические обзоры. Выявление барьеров осуществлялось с помощью институционального анализа нормативно-правовой

базы и интервью с 18 представителями промышленных предприятий и органов региональной власти. Для разработки инструментов политики был применен метод сравнительных аналогий на основе изучения успешных кейсов реиндустриализации угольных бассейнов в Германии (Рурская область), Великобритании (Йоркшир) и Китае (Тайюань).

Результаты исследования и их обсуждение. Пространственный анализ потенциала для создания симбиозных цепочек в Кемеровской области выявил наличие значительных неутраченных материальных и энергетических потоков, генерируемых угледобывающими, металлургическими и энергетическими предприятиями, географическая концентрация которых создает предпосылки для организации симбиоза. Ключевыми потенциальными потоками для включения в симбиозные цепочки являются вскрышные и вмещающие породы угледобычи, шахтный метан, золошлаковые материалы (ЗШМ) от угольных ТЭЦ и котельных, доменные шлаки и коксовый газ металлургических комбинатов, а также низкопотенциальная сбросная теплоэнергия. Пространственная близость угольных разрезов, ТЭЦ, цементных заводов и предприятий строительной индустрии в рамках индустриальных узлов (г. Кемерово, г. Новокузнецк, г. Белово) формирует естественную физическую основу для создания экоиндустриальных парков (рисунок 1).

Рисунок 1 иллюстрирует оптимальную модель, где отходы и побочные продукты основных производств становятся сырьем для смежных отраслей. Например, доменный шлак и золошлаки могут замещать природные компоненты в производстве строительных материалов, а коксовый газ — использоваться для генерации энергии. Реализация таких связей позволяет трансформировать линейные цепочки в сетевую структуру с множественными точками создания добавленной стоимости.

Несмотря на имеющийся потенциал, его реализация в Кемеровской области сталкивается с комплексом взаимосвязанных барьеров (таблица 2).



Рисунок 1 - Потенциальные симбиозные связи в промышленном узле г. Новокузнецк

Таблица 2 - Классификация ключевых барьеров внедрения
промышленного симбиоза в Кемеровской области

Категория барьеров	Конкретные проявления	Последствия
Институциональные и нормативные	Недостаток стимулирующих норм для использования вторичных ресурсов, строгие требования к лицензированию деятельности с отходами, низкий статус побочных продуктов в технических регламентах	Высокие транзакционные издержки на оформление симбиозных сделок, правовые риски при передаче отходов, отсутствие ясности в вопросах собственности на побочные продукты
Технологические и инфраструктурные	Несовпадение параметров побочных потоков (гранулометрия, состав) с требованиями потенциальных потребителей, отсутствие инфраструктуры для сбора, обработки и транспортировки вторичных материалов	Необходимость дополнительных капитальных вложений в подготовку сырья, географическая и технологическая разобщенность предприятий
Экономические и рыночные	Низкая цена на первичное природное сырье (например, щебень) делает вторичные материалы неконкурентоспособными, отсутствие долгосрочных	Неопределенность экономической выгоды для участников, преобладание краткосрочной

	гарантий объема и качества поставок побочных потоков, высокие первоначальные инвестиции в переоборудование	экономической логики над долгосрочными выгодами синергии, слабое развитие рынка вторичных ресурсов
Информационные и организационные	Дефицит доверия и кооперационной культуры между предприятиями, отсутствие платформы для обмена информацией о потоках и потребностях, непонимание менеджментом принципов и выгод симбиоза	Сложность идентификации потенциальных партнеров, сопротивление изменениям и нежелание раскрывать данные о производственных процессах

Анализ зарубежных кейсов (Рур, Германия; Йоркшир, Великобритания) демонстрирует, что успешная трансформация опиралась на три аспекта:

1) активную координирующую роль государства в лице специализированных агентств развития, которые выступали инициаторами диалога и предоставляли первоначальное финансирование;

2) создание территориальных кластеров и экоиндустриальных парков на базе рекультивированных промышленных площадок, где новым «зеленым» предприятиям предоставлялись льготы и готовая инфраструктура;

3) инвестиции в исследовательские центры и образование для подготовки кадров и разработки технологий переработки отходов.

В Китае (Тайюань) ключевую роль сыграла интеграция симбиозных

проектов в общегосударственные пятилетние планы с жесткими целевыми показателями по утилизации отходов.

Для преодоления выявленных барьеров необходима целенаправленная политика, сочетающая мягкие координационные и жесткие экономические инструменты:

1. Создание и поддержка территориальных производственно-экологических кластеров. Органы региональной власти могут выступить инициатором формирования кластера, объединяющего предприятия-генераторы отходов, их потенциальных потребителей, научные организации и инфраструктурные компании. Ключевая задача — предоставление платформы для коммуникаций, обмена информацией и разработки совместных проектов.

2. Установление обязательной или стимулирующей доли использования строительных материалов (бетон, цемент, дорожное покрытие), произведенных с применением вторичных ресурсов (ЗШМ, отходы металлургии), создаст гарантированный спрос и сделает симбиозные проекты коммерчески привлекательными.

3. Оказание целевой инфраструктурной поддержки, что может включать софинансирование со стороны региона создания ключевых объектов общей инфраструктуры экоиндустриального парка: установок по предварительной обработке и гомогенизации отходов, трубопроводов для передачи сбросного тепла или газов, логистических центров. Данная мера непосредственно снижает капитальные затраты участников.

4. Необходимо разработать и утвердить на региональном уровне методики признания определенных производственных остатков побочными продуктами. Одновременно с этим следует создать и поддерживать открытую геоинформационную систему (ГИС) потоков вторичных ресурсов, где предприятия могли бы размещать данные о предлагаемых и требуемых материалах.

Выводы. Проведенное исследование подтверждает наличие в

Кемеровской области значительного нереализованного потенциала для формирования промышленного симбиоза на основе потоков отходов и побочных продуктов угледобывающего и металлургического комплексов. Пространственная концентрация предприятий-генераторов и потенциальных потребителей создает объективные предпосылки для организации экоиндустриальных парков.

Однако реализация этого потенциала обусловлена комплексом барьеров, среди которых доминируют институциональные и экономические ограничения: несовершенство нормативно-правовой базы, низкая конкурентоспособность вторичных материалов на рынке, отсутствие кооперационной культуры и доверия между предприятиями.

Мировой опыт показывает, что преодоление этих барьеров не представляется возможным без активной и последовательной роли органов региональной власти, выступающих в качестве координатора, катализатора и первоначального инвестора. Наиболее действенными инструментами политики для Кемеровской области представляются: формирование специализированных территориальных кластеров, внедрение «зеленых» государственных закупок, целевая инфраструктурная поддержка и создание цифровой платформы для обмена информацией о ресурсных потоках. Успешная реализация таких мер позволит не только решить значимые экологические проблемы, но и заложить основы для диверсификации экономики, создания новых производств и перехода к более устойчивой модели развития, соответствующей принципам циркулярной экономики.

Список литературы

1. Миронова Д. Ю., Тимахович И. В., Помазкова Е. Е., Жаркова Ю. В. Концепция промышленного симбиоза: опыт применения в различных странах и перспективы реализации в России на примере Псковской области // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». – 2022.

– №. 2. – С. 129-141.

2. Чернова О. А. Оценка регионального потенциала промышленного симбиоза // *Journal of new economy*. – 2024. – Т. 25. – №. 3. – С. 90-111.

3. Гамидуллаева Л. А. Промышленный кластер региона как локализованная экосистема: роль факторов самоорганизации и коллаборации // *π-Economy*. – 2023. – Т. 16. – №. 1. – С. 62-82.

4. Тополева Т. Н. Промышленная политика индустриального региона: аспекты экосистемного развития // *Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова*. – 2024. – Т. 21. – №. 5. – С. 45-62.

5. Блам И. Ю., Ковалев С. Ю. Промышленный симбиоз как инструмент декарбонизации // *Всероссийский экономический журнал ЭКО*. – 2022. – №. 7 (577). – С. 67-79.

6. Николаева Л. А., Марьев В. А. Экотехнопарки на принципах коммунально-промышленного симбиоза в регионах как механизм решения задач национального проекта «Экологическое благополучие // *Управление техносферой*. – 2025. – Т. 8. – №. 2. – С. 156-171.

7. Белых А. Л. Модели формирования промышленного симбиоза // *Управление*. – 2023. – Т. 11. – №. 1. – С. 51-63.

8. Чернышова Д. Промышленный симбиоз как инструмент межотраслевого взаимодействия // *Экономический вестник ИПУ РАН*. – 2022. – Т. 3. – №. 1. – С. 57-63.

9. Ценина Е. В., Репникова В. М. Промышленный симбиоз как стратегия устойчивого развития: интеллектуальные технологии и лучшие мировые практики // *Экономика, предпринимательство и право*. – 2025. – Т. 15. – №. 2. – С. 911-934.

10. Фокина И. И., Герцик Ю. Г. Изучение опыта создания бизнес-моделей интегрированных производственно-корпоративных структур на основе промышленного симбиоза // *Лидерство и менеджмент*. – 2025. – Т. 12. – №. 1. – С. 37-60.

References

1. Mironova D. Yu., Timakhovich I. V., Pomazkova E. E., Zharkova Yu. V. The concept of industrial symbiosis: experience of application in various countries and prospects of implementation in Russia on the example of the Pskov region // Scientific journal of NRU ITMO. Series "Economics and environmental management". - 2022. - No. 2. - P. 129-141.
2. Chernova O. A. Assessment of regional potential of industrial symbiosis // Journal of new economy. - 2024. - Vol. 25. - No. 3. - P. 90-111.
3. Gamidullaeva L. A. Industrial cluster of a region as a localized ecosystem: the role of self-organization and collaboration factors // π -Economy. - 2023. - Vol. 16. - No. 1. – P. 62-82.
4. Topolieva T. N. Industrial policy of an industrial region: aspects of ecosystem development // Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. – 2024. – Vol. 21. – No. 5. – P. 45-62.
5. Blam I. Yu., Kovalev S. Yu. Industrial symbiosis as a tool for decarbonization // All-Russian Economic Journal ECO. – 2022. – No. 7 (577). – P. 67-79.
6. Nikolaeva L. A., Maryev V. A. Eco-technoparks based on the principles of communal-industrial symbiosis in the regions as a mechanism for solving the problems of the national project "Environmental well-being" // Management of the technosphere. – 2025. – Vol. 8. – No. 2. – P. 156-171.
7. Belykh A. L. Models of Industrial Symbiosis Formation // Management. – 2023. – Vol. 11. – No. 1. – P. 51-63.
8. Chernyshova D. Industrial Symbiosis as a Tool for Intersectoral Interaction // Economic Bulletin of the Institute of Control Sciences of the Russian Academy of Sciences. – 2022. – Vol. 3. – No. 1. – P. 57-63.
9. Tsenina E. V., Repnikova V. M. Industrial Symbiosis as a Sustainable Development Strategy: Intelligent Technologies and Best World Practices // Economy, Entrepreneurship and Law. – 2025. – Vol. 15. – No. 2. – P. 911-934.
10. Fokina I. I., Gertsik Yu. G. Studying the experience of creating business models of

integrated production and corporate structures based on industrial symbiosis // Leadership and Management. - 2025. - Vol. 12. - No. 1. - P. 37-60.

Научная статья

УДК 332.14

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ЭКОСИСТЕМНЫХ УСЛУГ И ЕЁ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В РЕГИОНАЛЬНОМ ПРИРОДООХРАННОМ ПЛАНИРОВАНИИ (НА ПРИМЕРЕ ОЗЕРА БАЙКАЛ)

**Ковалев Игорь Викторович, аспирант Кафедры общей экономической
теории, Московский государственный университет, Москва, Россия
kovalev1987@gmail.com**

Аннотация

Современное природоохранное планирование сталкивается с проблемой интеграции экологических ценностей в систему социально-экономического управления. Традиционные экономические решения часто основываются на анализе рыночных цен, которые не отражают полную ценность природного капитала и его вклада в благосостояние общества. Это приводит к принятию управленческих решений, при которых экосистемы, не имеющие выраженной рыночной стоимости, рассматриваются как ресурс или препятствие для экономического развития, что способствует их деградации и утрате. Концепция экосистемных услуг предлагает принципиально иной подход, рассматривая природные системы как активы, производящие поток конкретных благ и услуг, жизненно важных для человека. В данном исследовании были рассмотрены концепция экосистемных услуг (водо- и воздухоочистка, рекреация, биоразнообразие) и методы их денежной оценки. Обозначены классификация и количественная оценка ключевых услуг экосистемы Байкальского региона. Проведен анализ ущерба от хозяйственной деятельности через призму потери экосистемных услуг. Систематизированы направления интеграции полученных оценок в систему принятия решений по территориальному планированию и оценке инвестиционных проектов. Сформулированы практические рекомендации для органов государственной власти по применению природно-ресурсной ренты. По результатам проведенного исследования сделаны выводы

о том, что реформирование существующей системы природоохранного планирования на основе предложенных рекомендаций и направлений позволит сформировать устойчивые источники финансирования для охраны и восстановления экосистем озера Байкал, трансформировав его из объекта затрат в актив.

Ключевые слова: концепция экосистемных услуг; экономическая оценка; региональное природоохранное планирование; озеро Байкал; денежная оценка

Статья поступила в редакцию 15.07.2025, одобрена после рецензирования 10.09.2025, принята к публикации 03.11.2025.

Original article

ECONOMIC VALUATION OF ECOSYSTEM SERVICES AND ITS USE IN REGIONAL ENVIRONMENTAL PLANNING (USING LAKE BAIKAL AS AN EXAMPLE)

Kovalev Igor Viktorovich, Postgraduate Student of the Department of General Economic Theory, Moscow State University, Moscow, Russia

Abstract

Modern environmental planning faces the challenge of integrating environmental values into socio-economic management systems. Traditional economic decisions are often based on market price analyses, which fail to reflect the full value of natural capital and its contribution to societal well-being. This leads to management decisions in which ecosystems, lacking a clear market value, are viewed as a resource or an obstacle to economic development, contributing to their degradation and loss. The concept of ecosystem services offers a fundamentally different approach, viewing natural systems as assets that produce a flow of specific goods and services vital to humans. This study examined the concept of ecosystem services (water and air purification, recreation, biodiversity) and methods for their monetary valuation. A classification and quantitative assessment of key ecosystem services in the Baikal

region are outlined. An analysis of damage from economic activity is conducted through the lens of ecosystem service loss. Directions for integrating the obtained assessments into decision-making systems for territorial planning and investment project evaluation are systematized. Practical recommendations for government agencies on the application of natural resource rents have been formulated. The study concludes that reforming the existing environmental planning system based on the proposed recommendations and guidelines will enable the creation of sustainable funding sources for the protection and restoration of Lake Baikal's ecosystems, transforming it from a cost object into an asset.

Keywords: ecosystem services concept; economic valuation; regional conservation planning; Lake Baikal; monetary valuation

The article was received by the editorial office on 07/15/2025, approved after review on 09/10/2025, accepted for publication on 11/03/2025.

Введение. Экосистемные услуги определяются как прямые и косвенные выгоды, которые люди получают от функционирования экологических систем. К ним относятся обеспечивающие услуги, такие как питьевая вода, древесина, регулирующие услуги, включая очистку воды и воздуха, климатический контроль, культурные услуги, связанные с рекреацией, эстетическим и духовным удовлетворением, и поддерживающие услуги, такие как формирование почв и круговорот питательных веществ. Экономическая оценка этих услуг представляет собой методологический инструмент, позволяющий перевести их разнообразные проявления в универсальную денежную метрику. Это служит цели выявления и наглядного демонстрирования ее скрытого экономического вклада, который не учитывается в системе национальных и региональных счетов [1-3].

Озеро Байкал как объект всемирного природного наследия представляет собой крайне релевантный кейс для применения данного подхода. Его

экосистема формирует значительный по масштабу и разнообразию поток услуг: обеспечение запасами чистой пресной воды, регулирование климата на региональном уровне, поддержание биоразнообразия, а также предоставление основ для рекреации, туризма. Однако эти услуги находятся под возрастающим антропогенным давлением, включая загрязнение, нерациональное водопользование, климатические изменения и рекреационную нагрузку. Существующие механизмы природоохранного регулирования в Байкальском регионе часто носят ограничительный характер и слабо увязаны с программами социально-экономического развития, что приводит к конфликтам интересов.

Таким образом, актуальность исследования заключается в разработке и апробации методологии экономической оценки экосистемных услуг Байкала для их последующего эффективного учета в региональном планировании. Научная задача состоит в преодолении противоречия между экологической и экономической оценками территории путем количественного обоснования значимости сохранения природного капитала озера. Практическая цель заключается в создании инструментария для органов государственной власти, который позволит обосновывать природоохранные расходы, оценивать ущерб от хозяйственной деятельности, сравнивать альтернативные сценарии развития и разрабатывать механизмы платежей за экосистемные услуги. Интеграция стоимостных показателей в стратегические документы развития региона может способствовать переходу от модели «охрана и развитие» к сбалансированной модели устойчивого управления, где экосистемные услуги признаются основой долгосрочного социально-экономического благополучия.

Обзор литературы. Концепция экосистемных услуг (ЭУ) сформировалась как аналитический подход, призванный преодолеть противоречие между экономическим планированием и экологической устойчивостью. Институционализируемая международной инициативой «Оценка экосистем на пороге тысячелетия» (Millennium Ecosystem Assessment, MA, 2005) концепция определяет экосистемные услуги как выгоды, которые человек получает от

природных систем. Эти выгоды, на взгляд В.Н. Бочарникова, Е.Г. Егидарева, И.В. Линдберг, систематизируются в четыре ключевые категории, составляющие основу для последующей экономической оценки [4].

Во-первых, обеспечивающие услуги включают материальные продукты, получаемые из экосистем: продовольствие, пресную воду, древесное и другое волокно, топливо [5]. Во-вторых, регулирующие услуги представляют собой выгоды от регуляции экологических процессов, таких как очистка воздуха и воды, климатическая регуляция через поглощение углерода, опыление сельскохозяйственных культур, контроль эрозии и распространения болезней [6]. В-третьих, культурные услуги охватывают нематериальные выгоды, включая эстетическое, духовное и образовательное обогащение, возможности для рекреации и туризма, а также культурное самоопределение [7]. Наконец, поддерживающие услуги, такие как формирование почвы, фотосинтез и круговорот питательных веществ, являются основой для производства всех остальных услуг [8].

Экономическая оценка этих услуг направлена на выражение их ценности в денежных единицах, что служит цели сделать ценность природы видимой для процесса принятия управленческих решений. Методы денежной оценки развиваются в рамках экономики окружающей среды и ресурсов и подразделяются на две группы: методы, основанные на выявленных предпочтениях, и методы, основанные на выраженных предпочтениях.

Методы, основанные на выявленных предпочтениях, используют данные о реальных рыночных сделках для оценки стоимости нерыночных благ. К ним относятся:

1) Метод рыночной цены применяется для услуг, имеющих непосредственное рыночное отражение (например, стоимость древесины или рыбы). Его ограничение — неприменимость к большинству регулирующих и культурных услуг;

2) Метод затрат (издержек) оценивает стоимость экосистемной услуги

через издержки, которых можно было бы избежать, если бы услуга существовала, или затраты на ее искусственное воспроизводство. Например, стоимость услуги по очистке воды оценивается через затраты на строительство и эксплуатацию водоочистных сооружений аналогичной мощности;

3) Метод транспортно-путевых затрат используется для оценки рекреационной ценности территории путем анализа затрат, которые несут посетители, чтобы до нее добраться (транспорт, время, плата за вход). Эти затраты рассматриваются как цена доступа к рекреационной услуге;

4) Метод гедонистического ценообразования выделяет экологический компонент в рыночной цене связанного актива, часто недвижимости. Различие в стоимости схожих домов в районах с чистым воздухом и в загрязненных районах позволяет оценить экономическую ценность услуги по очистке воздуха.

Методы, основанные на выраженных предпочтениях, применяются, когда услуга не имеет рыночных аналогов и ее ценность не проявляется в косвенных рыночных данных. Они базируются на социологических опросах. В частности, метод условной оценки (стоимостный анализ) позволяет опросить респондентов и узнать, сколько они готовы заплатить (готовность платить – WTP) за сохранение или улучшение определенной экосистемной услуги, или какую компенсацию они готовы принять (готовность принять компенсацию – WTA) за ее утрату. Это универсальный, но методологически сложный инструмент, подверженный влиянию гипотетических смещений [9], [10].

Сравнение методов демонстрирует, что не существует универсального подхода, подходящего для всех типов экосистемных услуг. Выбор метода представляет собой компромисс между теоретической строгостью, практической осуществимостью и релевантностью для конкретного управленческого контекста. Комплексная оценка ценности всей экосистемы, как правило, требует применения интегрированного подхода, сочетающего несколько методов для разных категорий услуг. Это позволяет получить более полную и достоверную картину совокупного экономического вклада природного капитала, что является

необходимым условием для его эффективной интеграции в региональное и отраслевое планирование.

Материалы и методы исследования. Исследование базировалось на интегративном методологическом подходе, сочетающем методы экологической экономики, пространственного анализа и экономико-математического моделирования. Информационную базу составили данные Росстата, материалы научных публикаций Института географии СО РАН и Лимнологического института СО РАН, результаты государственного мониторинга состояния озера Байкал, а также проектная документация по хозяйственным объектам в Центральной экологической зоне Байкальской природной территории (ЦЭЗ БПТ).

Для решения поставленных задач использовался комплекс методов:

1. Метод классификации и картографирования экосистемных услуг (ЭУ), основанный на адаптации международной классификации CICES к специфике Байкальского региона. Пространственное распределение услуг анализировалось с использованием ГИС-технологий.

2. Для рекреационных услуг применялся метод транспортно-путевых затрат на основе данных о туристическом потоке и анкетирования посетителей. Стоимость услуги по обеспечению чистой пресной водой оценивалась через метод замещающих затрат, исходя из стоимости создания аналогичных по объему и качеству мощностей промышленной водоподготовки. Регулирующие услуги (например, биологическая очистка воды) оценивались методом стоимости функции через расчет издержек, которых удастся избежать благодаря естественной очистке.

3. Метод анализа ущерба через потерю ЭУ заключался в моделировании негативного сценария с последующей количественной оценкой сокращения потока услуг и его пересчетом в денежный эквивалент.

4. Метод сценарного анализа и экспертных оценок применялся для разработки практических рекомендаций по интеграции полученных данных в

управленческие процедуры.

Результаты исследования и их обсуждение. Проведенное исследование позволило идентифицировать и количественно оценить ключевые услуги, генерируемые экосистемами ЦЭЗ БПТ. Схема генерации основных услуг представлена ниже на рисунке 1.



Рисунок 1 - Ключевые потоки экосистемных услуг Байкальского региона и их

бенефициары

Рисунок 1 показывает, как природный капитал трансформируется в разнообразные потоки благ для различных групп населения и секторов экономики. Ключевой вывод – ценность экосистем Байкала выходит за рамки прямого использования воды, охватывая экономические, социальные и культурные сферы.

Количественная денежная оценка, проведенная в исследовании, выявила значительные объемы годового потока стоимости (таблица 1).

Таблица 1 - Оценка годовой экономической ценности ключевых услуг экосистем ЦЭЗ БПТ

Категория и тип услуги	Метод оценки	Годовая экономическая стоимость услуг, млрд. руб.	Ключевые бенефициары
Обеспечивающие (пресная вода)	Затраты на замещение (промышленная водоочистка)	150	Мировое сообщество, будущие поколения
Культурные (рекреация и туризм)	Транспортно-путевые затраты, частично – доходы туристического бизнеса	30	Туристический сектор, бюджет региона (налоги), местное население (занятость)
Регулирующие (биологическая очистка воды)	Избегаемые затраты (стоимость промышленной)	10	Все пользователи озера Байкал

	очистки аналогичного объема стоков)		
Поддерживающие (поддержание биоразнообразия)	Метод условной оценки (данные аналогичных исследований)	5	Глобальное и национальное сообщество

Ежегодный поток экономических выгод от сохранения экосистем Байкала составляет около 195 млрд. руб.

На примере сценария хронического загрязнения прибрежной акватории, ведущего к эвтрофикации и снижению прозрачности воды, был смоделирован ущерб как потеря потока услуг. Расчет показал:

1. Ухудшение эстетических качеств и возможностей для пляжного отдыха может привести к снижению туристического потока и потере 20-40% стоимости данной услуги (3-12 млрд. руб. в год).

2. Повышение нагрузки на системы водоочистки в населенных пунктах увеличит операционные расходы.

3. Потеря хариусовых и омулевых нерестилищ способствует утрате обеспечивающей услуги.

Таким образом, ущерб от хозяйственной деятельности может быть выражен в виде прямых затрат на ликвидацию последствий, а также как капитализированная стоимость утраченного в перспективе долгосрочного потока экосистемных услуг.

Для интеграции полученных оценок предложена двухуровневая модель:

1. Уровень стратегического территориального планирования (включение карт и оценок ЭУ в Схемы территориального планирования и Территориальные схемы обращения с отходами Байкальского региона. Это позволит выявлять зоны, важные для генерации ключевых услуг (например, водоохранные леса,

рекреационные побережья), и устанавливать для них приоритетный режим охраны).

2. Уровень оценки инвестиционных проектов (требование обязательного проведения Эколого-экономической экспертизы (ЭЭЭ) для всех крупных проектов в ЦЭЗ БПТ. В рамках ЭЭЭ должен рассчитываться прямой экологический ущерб, прогнозируемая потеря потока экосистемных услуг в стоимостном выражении. Это создаст финансово обоснованный фильтр для рискованных проектов).

На основе проведенной оценки сформулированы рекомендации для органов государственной власти:

- установление повышенной платы за забор байкальской воды для промышленного розлива и достижения коммерческих целей. Ставка должна быть привязана к объему, к оценке упущенной выгоды от альтернативного использования воды и потенциального ущерба экосистеме;

- направление части средств, полученных от рентных платежей (например, от гидроэлектростанций на вытекающих реках, от коммерческого использования бренда «Байкал»), в специальный фонд. Капитализация фонда и расходование процентов должны финансировать долгосрочные программы мониторинга, восстановления экосистем и развития «зеленой» экономики в регионе;

- организация компенсационных платежей от населения и промышленных предприятий поставщикам услуг (сельские и лесные хозяйства, применяющие природосберегающие технологии). Например, часть платежей от пользователей за воду может направляться на поддержку устойчивого лесопользования в водосборном бассейне.

Выводы. Экосистемы Байкальского региона генерируют значительный и разнообразный поток экономически значимых услуг, консервативная годовая оценка которого составляет приблизительно 200 млрд. руб. Наибольшую ценность представляют услуги по обеспечению запасами пресной воды и рекреационные услуги.

Подход к оценке ущерба через призму потери экосистемных услуг является более комплексным и репрезентативным по сравнению с традиционными методами, так как позволяет оценить долгосрочные последствия деградации природного капитала.

Интеграция стоимостных оценок ЭУ в региональное планирование и процедуру оценки проектов через механизмы эколого-экономической экспертизы и территориального зонирования является необходимым условием для перехода к модели устойчивого управления, основанной на балансе экономических выгод и экологических ограничений.

Реформирование системы природно-ресурсных платежей на основе концепции ЭУ, включая создание целевого фонда и внедрение PES-механизмов, позволит сформировать устойчивые источники финансирования для охраны и восстановления экосистем Байкала.

Список литературы

1. Юрак В. В., Игнатьева М. Н. Экономическая оценка: от природных ресурсов до экосистемных услуг // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2022. – №. 6. – С. 65-99.
2. Юрак В. В., Игнатьева М. Н., Душин А. В. Экономическая оценка ценности экосистемных услуг региона: обзор мирового опыта // Journal of new economy. – 2020. – Т. 21. – №. 4. – С. 79-103.
3. Юрак В. В., Игнатьева М. Н., Полянская И. Г. Теория оценки ресурсов в экономике природопользования: территориальный аспект // Экономика региона. – 2021. – Т. 17. – №. 4. – С. 1059-1078.
4. Бочарников В. Н., Егидарев Е. Г., Линдберг И. В. Природоохранные приоритеты и территориальное развитие для инновационной экономики Приморского края // Вестник Дальневосточного отделения Российской академии наук. – 2021. – №. 2 (216). – С. 69-82.
5. Кулакова С. А. Разработка стратегии озеленения г. Перми // Вестник

Балтийского федерального университета им. И. Канта. Серия: Естественные и медицинские науки. – 2024. – №. 1. – С. 76-91.

6. Поляков В. В. Оценка экосистемных услуг и использование ее результатов: теоретические и практические аспекты // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2020. – №. 3 (71). – С. 46-51.

7. Тупицына Е. Г. Садыкова Л. Г., Улитин Е. В., Гарбузова Т. Г., Мустафаева Э. А. К. Цена природы: экономическая оценка экологических ресурсов и ее роль в устойчивом развитии // Московский экономический журнал. – 2024. – №. 2. – С. 907-918.

8. Неверов А. В., Масилевич Н. А., Равино А. В. Воспроизводство экологического капитала: концепция и стоимостные инструменты реализации // Труды БГТУ. Серия 5: Экономика и управление. – 2020. – №. 1 (232). – С. 48-56.

9. Крупина Н. Н. Регулирующие экосистемные услуги в жизнеобеспечении: региональный аспект // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. – 2025. – №. 2 (82). – С. 11.

10. Абакумов Е. В., Лемякина А. Э., Титов В. О., Ващук А. Э., Гузов Ю. Н., Федорова И. В., ... Шестакова Е. Н. Монетизация экосистемных услуг российской Арктики и оценка инвестиционных рисков // Экология и промышленность России. – 2020. – Т. 24. – №. 9. – С. 51-57.

References

1. Yurak V. V., Ignatyeva M. N. Economic Assessment: From Natural Resources to Ecosystem Services // Bulletin of Moscow University. Series 6. Economy. - 2022. - No. 6. - Pp. 65-99.

2. Yurak V. V., Ignatyeva M. N., Dushin A. V. Economic Assessment of the Value of Regional Ecosystem Services: A Review of World Experience // Journal of New Economy. - 2020. - Vol. 21. - No. 4. - Pp. 79-103.

3. Yurak V. V., Ignatyeva M. N., Polyanskaya I. G. Resource Assessment Theory in Nature Management Economics: A Territorial Aspect // Economy of the Region. - 2021. - Vol. 17. - No. 4. - Pp. 1059-1078.

4. Bocharnikov V. N., Egidarev E. G., Lindberg I. V. Environmental Priorities and Territorial Development for the Innovative Economy of Primorsky Krai // Bulletin of the Far Eastern Branch of the Russian Academy of Sciences. - 2021. - No. 2 (216). - P. 69-82.
5. Kulakova S. A. Development of a Greening Strategy for Perm // Bulletin of the Immanuel Kant Baltic Federal University. Series: Natural and Medical Sciences. - 2024. - No. 1. - P. 76-91.
6. Polyakov V. V. Assessment of Ecosystem Services and the Use of Its Results: Theoretical and Practical Aspects // Bulletin of the Rostov State University of Economics (RINH). - 2020. - No. 3 (71). - P. 46-51.
7. Tupitsyna E. G., Sadykova L. G., Ulitin E. V., Garbuzova T. G., Mustafayeva E. A. K. The Price of Nature: Economic Assessment of Environmental Resources and Its Role in Sustainable Development // Moscow Economic Journal. - 2024. - No. 2. - P. 907-918.
8. Neverov A. V., Masilevich N. A., Ravino A. V. Reproduction of Environmental Capital: Concept and Cost Instruments of Implementation // Proceedings of BSTU. Series 5: Economics and Management. - 2020. - No. 1 (232). - P. 48-56.
9. Krupina N. N. Regulating Ecosystem Services in Life Support: Regional Aspect // Regional Economics and Management: Electronic Scientific Journal. - 2025. - No. 2 (82). – P. 11.
10. Abakumov E. V., Lemyakina A. E., Titov V. O., Vashchuk A. E., Guzov Yu. N., Fedorova I. V., ... Shestakova E. N. Monetization of ecosystem services of the Russian Arctic and assessment of investment risks // Ecology and Industry of Russia. – 2020. – Vol. 24. – No. 9. – P. 51-57.

Научная статья

УДК 338.45

РАЗВИТИЕ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ КАК ДРАЙВЕР ДИВЕРСИФИКАЦИИ ЭКОНОМИКИ ДЕПРЕССИВНЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ РЕГИОНОВ (НА ПРИМЕРЕ ПОВОЛЖЬЯ)

**Сидорук Петр Иванович, кандидат экономических наук, доцент кафедры
финансов и бухгалтерского учета, Полоцкий государственный
университет, Новополоцк, Республика Беларусь.
p.sidoruk@yandex.ru**

Аннотация

Современный этап экономического развития характеризуется усилением регионального неравенства, которое проявляется в затяжном кризисе территорий, чья экономика исторически базировалась на традиционной промышленности. Депрессивные промышленные регионы сталкиваются с комплексом взаимосвязанных проблем: устареванием производственных фондов, снижением конкурентоспособности базовых отраслей, оттоком квалифицированных кадров и молодежи, а также накоплением социально-экологических издержек. Традиционные подходы к реиндустриализации, направленные на модернизацию существующих производств или привлечение крупных инвесторов в аналогичные сектора, часто оказываются недостаточно эффективными в условиях быстро меняющейся технологической и рыночной среды. В этой связи актуализируется поиск альтернативных траекторий развития, основанных на использовании эндогенных ресурсов и формировании принципиально новых точек экономического роста. В данном исследовании рассмотрены креативные индустрии в структуре постиндустриальной экономики; приведена диагностика потенциала креативного сектора в старопромышленных городах Поволжья; осуществлен анализ барьеров для развития творческого предпринимательства; отражена роль креативных кластеров и центров коллективной работы в ревитализации городской среды; разработаны элементы региональной политики по поддержке креативного

сектора. Основные результаты исследования позволили прийти к выводу о том, что актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки научно обоснованных механизмов использования креативных индустрий в качестве инструмента преодоления структурных ограничений депрессивных промышленных территорий. Практическая значимость заключается в формировании конкретных рекомендаций для органов государственного (муниципального) управления по созданию институциональных условий, инфраструктурной поддержки и кластерных инициатив, направленных на раскрытие креативного потенциала территории и его трансформацию в устойчивый экономический рост.

Ключевые слова: развитие креативных индустрий; драйвер диверсификации экономики; депрессивные промышленные регионы; устойчивый экономический рост; анализ барьеров; элементы региональной политики

Статья поступила в редакцию 27.05.2025, одобрена после рецензирования 22.07.2025, принята к публикации 03.11.2025.

Original article

THE DEVELOPMENT OF CREATIVE INDUSTRIES AS A DRIVER OF ECONOMIC DIVERSIFICATION IN DEPRESSED INDUSTRIAL REGIONS (USING THE VOLGA REGION AS AN EXAMPLE)

Sidoruk Pyotr Ivanovich, Candidate of Economic Sciences (Ph.D. in Economics), Associate Professor of the Department of Finance and Accounting, Polotsk State University, Novopolotsk, Republic of Belarus

Abstract

The current stage of economic development is characterized by increasing regional inequality, which is manifested in a protracted crisis of territories whose economies have historically been based on traditional industry. Depressed industrial regions face a complex of interconnected problems: obsolescence of production assets, declining

competitiveness of basic industries, outflow of qualified personnel and youth, as well as accumulation of socio-environmental costs. Traditional approaches to reindustrialization aimed at modernizing existing production facilities or attracting large investors to similar sectors often prove insufficiently effective in the context of a rapidly changing technological and market environment. In this regard, the search for alternative development trajectories based on the use of endogenous resources and the formation of fundamentally new points of economic growth is becoming more relevant. This study examines creative industries in the structure of the post-industrial economy; provides a diagnosis of the potential of the creative sector in the old industrial cities of the Volga region; analyzes barriers to the development of creative entrepreneurship; reflects the role of creative clusters and centers of collective work in the revitalization of the urban environment. Elements of a regional policy to support the creative sector were developed. The study's key findings led to the conclusion that its relevance stems from the need to develop scientifically sound mechanisms for utilizing creative industries as a tool to overcome the structural limitations of depressed industrial regions. Its practical significance lies in the development of specific recommendations for state (municipal) government bodies on creating institutional conditions, infrastructure support, and cluster initiatives aimed at unlocking the region's creative potential and transforming it into sustainable economic growth.

Keywords: development of creative industries; driver of economic diversification; depressed industrial regions; sustainable economic growth; analysis of barriers; elements of regional policy

The article was submitted to the editorial office on 05/27/2025, approved after review on 07/22/2025, accepted for publication on 11/03/2025.

Введение. Одним из потенциальных драйверов выступает сектор креативных индустрий, объединяющий виды деятельности, основанные на интеллектуальном капитале, индивидуальном творчестве и генерации

символической ценности. К ним относятся архитектура, дизайн, изобразительное и исполнительское искусство, музыка, кино, издательское дело, программное обеспечение, реклама. Данный сектор обладает значительным потенциалом для диверсификации экономики депрессивных регионов в силу ряда особенностей. Он в меньшей степени зависит от наличия сырьевой базы и крупных инфраструктурных объектов, опираясь в первую очередь на человеческий капитал, культурное наследие и локальную идентичность. Креативные индустрии способны генерировать высокую добавленную стоимость, создавать новые рабочие места для творческой молодежи, оживлять городскую среду, формировать привлекательный имидж территории и стимулировать развитие смежных секторов, таких как туризм, образование и сфера услуг [1-3].

Поволжье как макрорегион представляет собой репрезентативную площадку для исследования данного потенциала. Такие субъекты РФ, как Самарская, Нижегородская, Ульяновская области и Республика Татарстан, обладают значительным наследием в виде инженерно-технических кадров, развитой научно-образовательной сети и уникального культурно-исторического ландшафта, сочетающего традиции различных народов. Однако ряд моногородов и бывших промышленных центров в этих регионах демонстрируют признаки социально-экономической стагнации. Вовлечение творческого потенциала местных сообществ в экономический оборот может стать способом переосмысления индустриального наследия, создания новых городских функций и формирования инновационной среды.

Обзор литературы. Концепция креативных индустрий сформировалась в рамках осмысления структурных изменений, сопровождающих переход развитых обществ к постиндустриальной стадии. Этот переход характеризуется снижением доли материального производства и традиционных услуг в валовом продукте и занятости при одновременном росте секторов, основанных на знаниях, информации и производстве культурных смыслов. Теоретические

основы изучения данного феномена заложены в работах таких исследователей, как П. Друкер, обозначивший основополагающую роль знания как ресурса, Д. Белл, описавший становление информационного общества, и Э. Тоффлер, спрогнозировавший волну «третьей» (постиндустриальной) экономики. В рамках данного дискурса креативные индустрии возникают не как обособленный сектор, а как системное проявление новой экономической парадигмы, где ключевым фактором производства и конкурентным преимуществом становится человеческое воображение, творческие способности и интеллектуальная собственность [4-6].

Одной из ключевых теорий, объясняющих роль креативного сектора в региональном развитии, является концепция «креативного класса», разработанная Р. Флоридой. Согласно его подходу драйвером экономического роста современных городов и регионов является концентрация высококвалифицированных специалистов творческих профессий (ученые, инженеры, дизайнеры, представители искусства), чья деятельность связана с созданием новых идей, технологий и креативного содержания. Р. Флорида утверждает, что данный класс притягивается качеством места жизни — его толерантностью, открытостью, разнообразием культурной среды и наличием уникальных удобств [7], [8]. Таким образом, инвестиции в креативные индустрии и культурную инфраструктуру трактуются как стратегия привлечения наиболее ценного человеческого капитала, который, в свою очередь, стимулирует инновации и рост во всей экономике.

Альтернативный и более критический взгляд представлен в работах А. Дж. Скотта, который делает акцент на производственных системах и экономической географии креативных индустрий. А. Скотт рассматривает их как форму «позднекапиталистического» производства, тяготеющего к кластеризации в крупных городских агломерациях. Эта пространственная концентрация обусловлена необходимостью доступа к специализированным трудовым ресурсам, сложным сетям поставщиков и потребителей, а также к общему пулу

знаний и информации. Он подчеркивает двойственную природу креативного продукта, сочетающую коммерческую стоимость и культурно-символическое содержание, и изучает, как эта двойственность формирует специфические рынки труда, часто характеризующиеся нетипичной занятостью, проектной работой и высокой неустойчивостью [9-11].

Для понимания места креативных индустрий в постиндустриальной экономике целесообразно их сопоставление с традиционными секторами (таблица 1).

Таблица 1 - Сравнительная характеристика традиционных и креативных индустрий

Критерий сравнения	Традиционные индустрии (производство, стандартные услуги)	Креативные индустрии
Ключевой производственный ресурс	Капитал, сырье, неквалифицированный и полуквалифицированный труд	Интеллектуальный и творческий человеческий капитал, знания, культурное наследие, символическое содержание
Характер продукта	Стандартизированные материальные товары или услуги с измеримыми функциональными характеристиками	Уникальные, часто индивидуализированные продукты (материальные и нематериальные), ценность которых определяется культурным смыслом,

		эстетикой, опытом, новизной идеи
Основная цепочка создания стоимости	Линейная: НИОКР -> Производство -> Маркетинг -> Сбыт	Нелинейная, проектная, сетевая
Логика пространственной организации	Стремление к минимизации издержек: близость к сырью, дешевой рабочей силе, транспортным узлам	Концентрация в креативных кластерах крупных городов («эффект места»), где важна плотность коммуникаций и доступ к общей инфраструктуре
Рынок труда	Относительно стабильная, долгосрочная занятость с четкими должностными инструкциями	Проектная, гибкая, нестандартная занятость (фриланс, самозанятость, временные контракты). Высокая роль личного бренда и неформальных связей
Драйверы конкурентоспособности	Эффективность, масштаб, контроль издержек, технологическое превосходство	Скорость генерации идей, уникальность, способность к постоянному обновлению, репутация и сетевые связи

Креативные индустрии по сравнению с традиционными структурами

представляют собой иную модель экономической организации. Их возникновение и рост отражают сдвиг в основе экономического развития: от физического капитала и массового производства к нематериальным активам, индивидуальному творчеству и производству культурных значений [15]. Это ставит перед региональной политикой новые задачи, связанные с выращиванием и удержанием талантов, созданием особой городской среды и поддержкой гибких, сетевых форм предпринимательства.

Методы исследования. Исследование проводилось с применением комплексной методики, объединяющей количественные и качественные методы социально-экономического анализа. Для диагностики потенциала и барьеров использовался метод структурированного ситуационного анализа на примере трех типичных старопромышленных городов Поволжья: г. Нижнего Новгорода (крупный центр с диверсифицированной экономикой), г. Тольятти (моноспециализированный автопромышленный центр) и г. Саратова (крупный центр с выраженной социально-экономической стагнацией). Сбор первичных данных осуществлялся через полуструктурированные экспертные интервью с 25 представителями креативного бизнеса, администраций муниципальных образований, университетов и общественных организаций. Для анализа количественных параметров потенциала креативного сектора применялся вторичный анализ статистических данных (Росстат, данные органов занятости населения) и данных открытых реестров (Авито, Яндекс.Карты) для картирования объектов креативной инфраструктуры. Анализ барьеров и разработка элементов региональной политики проводились с использованием методов SWOT-анализа и бенчмаркинга (сравнение с лучшими практиками российских и зарубежных индустриальных городов, прошедших ревитализацию).

Результаты исследования и их обсуждение. Проведенный анализ выявил неоднородный, но значительный потенциал для развития креативных индустрий, обусловленный спецификой постиндустриального наследия (таблица 2).

Таблица 2 - Потенциал старопромышленных городов Поволжья для развития креативного сектора

Компонент потенциала	Содержание и проявление в городах Поволжья	Выводы и возможности
Материальное и нематериальное наследие	Обширный фонд промышленной архитектуры (заброшенные заводы, цеха, склады), историческая застройка, наследие советского дизайна и инженерной школы (автомобильная промышленность, авиация)	Создает уникальную атмосферу места и предоставляет низкобюджетные площадки для креативных пространств
Человеческий капитал и кадры	Наличие инженерно-технических специалистов, чьи компетенции могут быть переориентированы в смежные креативные области (промышленный дизайн, 3D-моделирование). Сеть вузов, выпускающих специалистов в сфере искусства, архитектуры, информационных технологий	Формирует основу для гибридных техно-культурных проектов, риск заключается в «утечке мозгов» в столичные агломерации при отсутствии локальных возможностей
Инфраструктурная база	Развитая, но часто неэффективно используемая городская инженерная и транспортная	Предоставляет физическую основу, но требует адаптации под потребности креативной

	инфраструктура, наличие учреждений культуры (театры, музеи), требующих модернизации форматов работы	экономики (гибкие пространства, коворкинги, цифровизация)
--	---	---

Ключевой проблемой является противоречие между наследием и современным использованием, а также между компетенциями кадров и рыночным спросом.

Систематизация выявленных барьеров позволяет выделить три взаимосвязанных уровня, которые формируют «ловушку инерции» для креативного сектора:

- в части бизнес-сообщества преобладает скептическое отношение к креативным индустриям как к «несерьезному занятию», не способному внести существенный вклад в экономику. Следствием является отсутствие стратегического видения и приоритета в политике. Среди потенциальных творческих предпринимателей в значительной степени проявляется страх нестабильности, сдерживающий переход к самостоятельной деятельности;

- к административным и регуляторным барьерам относятся сложности с получением статуса для креативных пространств в зданиях, не предназначенных для этих целей (проблемы с классификацией видов деятельности в рамках градостроительного и пожарного регламента); отсутствие упрощенных процедур и «единого окна» для запуска малых творческих организаций; неразвитость механизмов общественно-частного партнерства для управления объектами наследия;

- отсутствие доступа к долгосрочным и рисковым инвестициям для творческих проектов, которые не могут предоставить традиционное материальное обеспечение под кредит; узость локального рынка сбыта для креативной продукции; крайне высокая стоимость приведения объектов

наследия под потребности креативного сектора.

Исследование подтвердило, что креативные кластеры и центры коллективной работы (коворкинги, фаблабы) выступают как катализаторы комплексной ревитализации в городской среде. Их роль может быть визуализирована через схему мультипликативного воздействия (рисунок 1).

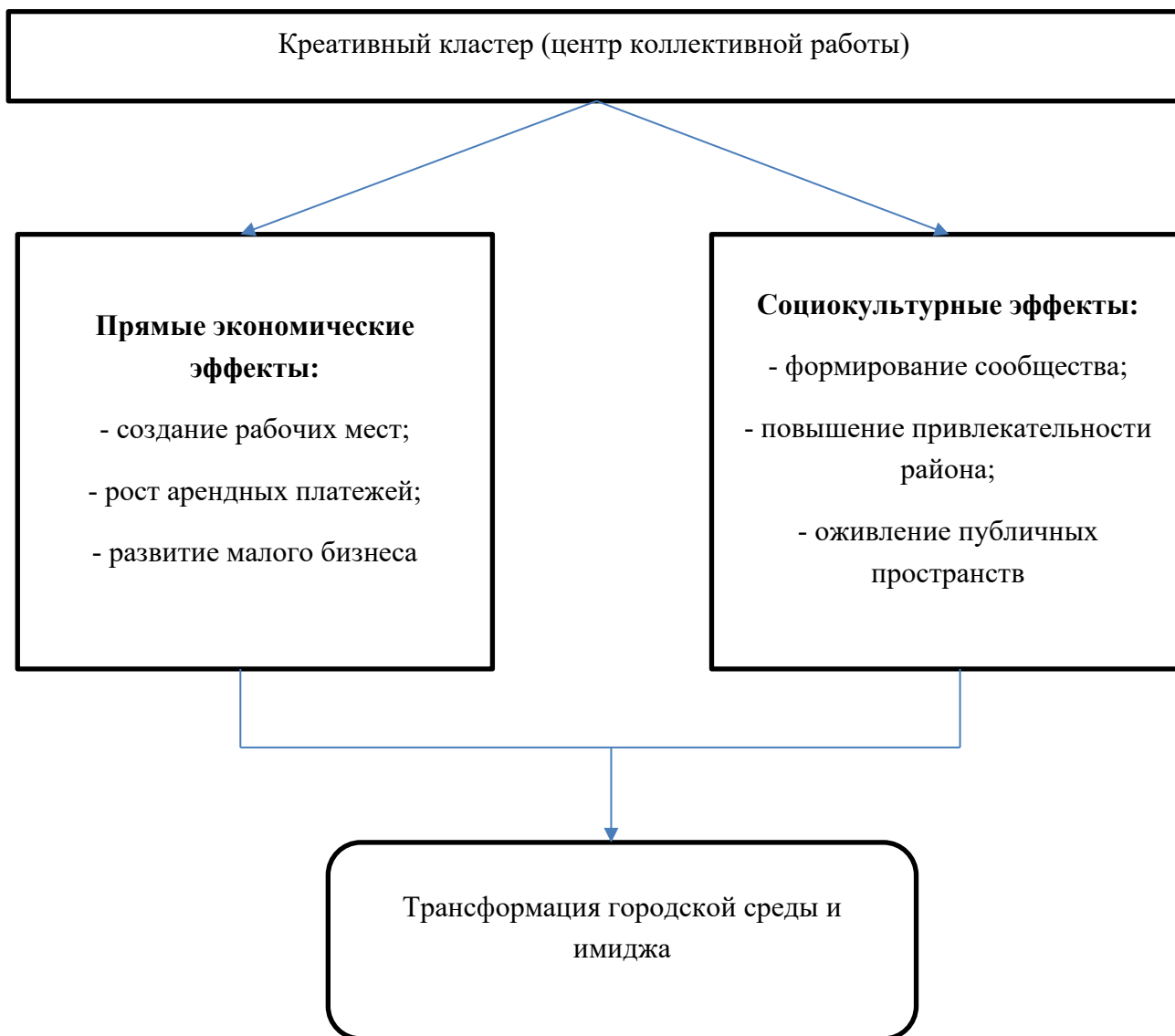


Рисунок 1 - Мультипликативный эффект креативного кластера в ревитализации городской среды

Кластер генерирует два параллельных потока эффектов. Экономические эффекты создают непосредственную финансовую основу для его развития. Социально-культурные эффекты, часто не учитываемые в традиционном

планировании, являются важными, поскольку они формируют новую идентичность места, привлекают аудиторию (молодежь, туристов) и меняют поведенческие паттерны горожан. Синергия этих потоков приводит к качественному изменению среды, запуская положительную обратную связь: улучшенная среда привлекает новые таланты и бизнесы, что, в свою очередь, усиливает креативный кластер.

На основе выявленного потенциала и барьеров сформулирован комплекс взаимодополняющих мер политики, направленных на создание благоприятной экосистемы (таблица 3).

Таблица 3 - Инструменты региональной политики поддержки креативного сектора

Уровень региональной политики	Конкретный инструмент	Цель и механизм воздействия
Институциональный и нормативный	Создание регионального Агентства по развитию креативных индустрий как «единого окна»	Координация усилий, предоставление информационной и консультационной поддержки, лоббирование интересов сектора
Финансовый и инфраструктурный	Внедрение специального инвестиционного контракта (СПИК) для креативных кластеров с налоговыми льготами для инвесторов, реконструирующих	Снижение капитальных издержек при создании креативных пространств, привлечение частного капитала в ревитализацию

	объекты наследия	
Образовательный и кадровый	Запуск акселерационных программ «Творческий бизнес» на базе вузов и технопарков, гранты на стажировки для молодых специалистов в успешных креативных компаниях	Преодоление противоречия между образованием и рынком, формирование предпринимательских компетенций
Маркетинговый и сетевой	Разработка и продвижение единого регионального бренда «Креативное Поволжье», организация фестивалей, резиденций, отраслевых мероприятий	Формирование узнаваемости, привлечение внешнего внимания и инвестиций, усиление внутренних сетевых связей между творческими предпринимателями

Ключевым принципом региональной политики поддержки креативного сектора является переход от точечной поддержки проектов к выращиванию саморазвивающейся экосистемы, где государство создает правила и инфраструктуру, а частная инициатива генерирует контент и экономические результаты.

Выводы. Креативные индустрии являются одним из трех компонентов постиндустриального ядра наряду с высокотехнологичными производствами и сложными услугами. Их основополагающая роль заключается в производстве культурной ценности, которая пронизывает другие отраслевые сектора. Они создают дизайн для новых продуктов, контент для цифровых экосистем и уникальную атмосферу для территорий, повышая их привлекательность для резидентов, туристов и инвесторов. Таким образом, креативные индустрии

выступают важным связующим звеном и катализатором, повышающим инновационный потенциал и качество жизни в регионе, что в конечном итоге определяет его конкурентоспособность в глобальной экономике знаний. Однако литература также указывает на риски, такие как усиление социального неравенства, джентрификация и прекаризация труда, что требует взвешенной государственной политики в этой сфере.

Эмпирическое исследование показало, что старопромышленные города Поволжья обладают значительным, но латентным потенциалом для развития креативных индустрий, сконцентрированным в трех ключевых активах: уникальное индустриальное и культурное наследие, инженерно-технический человеческий капитал и избыточная инфраструктурная база. Однако между этими активами и их современным экономическим использованием существует структурный разрыв. Реализация потенциала блокируется комплексом взаимосвязанных барьеров, среди которых наиболее значимыми являются ментальные (недоверие к отраслевому сектору) и административные (неадаптированное регулирование), так как они создают неблагоприятную институциональную среду, усугубляющую финансовые и рыночные трудности. Креативные кластеры и центры коллективной работы выступают эффективным инструментом преодоления этих барьеров, обеспечивая синергию экономических и социокультурных эффектов.

Список литературы

1. Меленкин В. Л., Карпусенко А. А. Синтез традиций и инноваций: модели развития креативных индустрий на региональном уровне // Экономика и экология территориальных образований. – 2025. – Т. 9. – №. 2. – С. 6-13.
2. Морданов М. А. Креативные индустрии как драйвер экономического роста // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15. – №. 10. – С. 3725-3740.
3. Смирнов А. В., Дианов С. А., Бахарев Д. Д. Креативные индустрии высокоурбанизированной территории в фокусе современных исследовательских

- трендов // Теоретическая и прикладная экономика. – 2025. – №. 1. – С. 1-11.
4. Кириллова С. А., Орлова Д. С. Снижение пространственной дифференциации креативных индустрий как направление сокращения межрегиональных различий // Проблемы развития территории. – 2024. – Т. 28. – №. 6. – С. 22-38.
 5. Василенко Л. А., Богданова Л. В., Каримова И. Ю. Креативная экономика и креативные кластеры в развитии территории: анализ российских практик // Проблемы развития территории. – 2024. – Т. 28. – №. 1. – С. 61-77.
 6. Брижак О. В., Романец И. И. Креативный потенциал новой формации: российские регионы в конкуренции за будущее // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2021. – Т. 10. – №. 3 (36). – С. 85-89.
 7. Кириллова С. А., Каширина Е. С. Креативный кластер как драйвер развития территорий // Известия Уфимского научного центра РАН. – 2023. – №. 4. – С. 107-116.
 8. Стахова Л. В., Никольская Е. Ю., Христов Т. Т., Гончарова О. В. Креативность как новый фактор роста туристской привлекательности городов // Современные проблемы сервиса и туризма. – 2023. – Т. 17. – №. 2. – С. 67-81.
 9. Сопина Н. В. Развитие креативных индустрий в регионах России: возможности и их реализация // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15. – №. 2. – С. 277-294.
 10. Крюков И. А. Развитие креативных индустрий в регионах Северо-Западного федерального округа // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17. – №. 12. – С. 4709-4728.
 11. Акимова О. Е., Волков С. К., Симонов А. Б. Креативные индустрии в России: тенденции развития и потенциал роста // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2022. – №. 1. – С. 96-114.
 12. Морданов М. А. Характеристика современного состояния и направления развития креативных индустрий как эффективного инструмента регионального развития // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16. – №. 1. – С. 245-260.
 13. Трохилова У. В. Практики поддержки креативных индустрий на

региональном уровне: проблемы реализации и перспективы развития // Креативная экономика. – 2025. – Т. 19. – №. 4. – С. 885-908.

14. Ефимова А. С., Брюханова Н. В. Тенденции развития креативных индустрий регионов Южного федерального округа // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2023. – №. 2. – С. 45-52.

15. Климова И. В., Семеркова Л. Н. Влияние креативных индустрий на инновационное развитие территории // Организатор производства. – 2022. – Т. 30. – №. 4. – С. 83-96.

References

1. Melenkin V. L., Karpusenko A. A. Synthesis of Traditions and Innovations: Models of Creative Industries Development at the Regional Level // Economy and Ecology of Territorial Entities. - 2025. - Vol. 9. - No. 2. - P. 6-13.

2. Mordanov M. A. Creative Industries as a Driver of Economic Growth // Creative Economy. - 2021. - Vol. 15. - No. 10. - P. 3725-3740.

3. Smirnov A. V., Dianov S. A., Bakharev D. D. Creative Industries of Highly Urbanized Territories in the Focus of Modern Research Trends // Theoretical and Applied Economics. - 2025. - No. 1. - P. 1-11.

4. Kirillova S. A., Orlova D. S. Reducing the spatial differentiation of creative industries as a way to reduce interregional differences // Problems of territorial development. - 2024. - Vol. 28. - No. 6. - P. 22-38.

5. Vasilenko L. A., Bogdanova L. V., Karimova I. Yu. Creative economy and creative clusters in territorial development: analysis of Russian practices // Problems of territorial development. - 2024. - Vol. 28. - No. 1. - P. 61-77.

6. Brizhak O. V., Romanets I. I. Creative potential of the new formation: Russian regions in competition for the future // Azimuth of scientific research: economics and management. - 2021. - Vol. 10. - No. 3 (36). - P. 85-89.

7. Kirillova S. A., Kashirina E. S. Creative cluster as a driver of territorial development // Bulletin of the Ufa Scientific Center of the Russian Academy of Sciences. - 2023. - No. 4. - P. 107-116.

8. Stakhova L. V., Nikolskaya E. Yu., Khristov T. T., Goncharova O. V. Creativity as a new factor in the growth of tourist attractiveness of cities // *Modern problems of service and tourism*. - 2023. - Vol. 17. - No. 2. - P. 67-81.
9. Sopina N. V. Development of creative industries in the regions of Russia: opportunities and their implementation // *Creative economy*. - 2021. - Vol. 15. - No. 2. - P. 277-294.
10. Kryukov I. A. Development of creative industries in the regions of the Northwestern Federal District // *Creative Economy*. - 2023. - Vol. 17. - No. 12. - P. 4709-4728.
11. Akimova O. E., Volkov S. K., Simonov A. B. Creative industries in Russia: development trends and growth potential // *Bulletin of Moscow University. Series 6. Economics*. - 2022. - No. 1. - P. 96-114.
12. Mordanov M. A. Characteristics of the current state and directions of development of creative industries as an effective tool for regional development // *Creative Economy*. - 2022. - Vol. 16. - No. 1. - P. 245-260.
13. Trokhirova U. V. Practices of supporting creative industries at the regional level: problems of implementation and development prospects // *Creative Economy*. - 2025. - Vol. 19. - No. 4. - P. 885-908.
14. Efimova A. S., Bryukhanova N. V. Trends in the development of creative industries in the regions of the Southern Federal District // *Public and municipal administration. Scientific notes*. - 2023. - No. 2. - P. 45-52.
15. Klimova I. V., Semerkova L. N. The influence of creative industries on the innovative development of the territory // *Production Organizer*. - 2022. - Vol. 30. - No. 4. - P. 83-96.

Научная статья

УДК 331.1

ОТРАСЛЕВЫЕ И РЕГИОНАЛЬНЫЕ ЭФФЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА «ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА»

**Талалаева Наталья Сергеевна, кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры инженерно-математических и естественно-научных
дисциплин, Волгоградский государственный университет, Волжский
филиал, Волжский, Россия
natalya.talalaeva@yandex.ru**

Аннотация

Статья посвящена исследованию отраслевых и региональных эффектов реализации национального проекта «Производительность труда», распространяющихся на смежные предприятия и территорию. Актуальность исследования отраслевых и региональных эффектов национального проекта «Производительность труда» обусловлена необходимостью перехода от оценки его микроэкономических результатов (на уровне предприятий) к анализу мезо- и макроэкономических последствий. Важно понять, приводит ли совокупность точечных улучшений к качественным структурным изменениям в экономике и ее пространственной организации. Целью работы является системный анализ каналов и механизмов трансляции эффектов проекта на отраслевой и региональный уровень, а также оценка их масштаба и направленности. Практическая значимость заключается в выработке рекомендаций по корректировке механизмов национального проекта для максимизации положительных экстерналий, минимизации негативных побочных эффектов и обеспечения сбалансированного вклада в достижение целей устойчивого и инклюзивного экономического роста. В отсутствие специальной пространственной корректировки национальный проект может осуществляться вразрез с целями территориального баланса, заложенными в Стратегии пространственного развития Российской Федерации. Научная дискуссия сводится к вопросу о необходимости и механизмах такой корректировки:

следует ли встраивать региональные квоты или приоритеты в отбор предприятий для участия в национальном проекте «Производительность труда», или пространственные задачи должны решаться другими, специализированными инструментами региональной политики, а национальный проект должен фокусироваться исключительно на эффективности.

Ключевые слова: отраслевые и региональные эффекты; реализация национального проекта; производительность труда; механизмы и инструменты региональной политики; пространственное развитие

Статья поступила в редакцию 02.06.2025, одобрена после рецензирования 09.08.2025, принята к публикации 03.11.2025.

Original article

SECTORAL AND REGIONAL EFFECTS OF THE IMPLEMENTATION OF THE NATIONAL PROJECT "LABOR PRODUCTIVITY"

Talalaeva Natalia Sergeevna, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Engineering, Mathematics and Natural Sciences, Volgograd State University, Volzhsky Branch, Volzhsky, Russia

Abstract

This article examines the sectoral and regional impacts of the "Labor Productivity" national project, extending to related enterprises and the surrounding region. The relevance of studying the sectoral and regional impacts of the "Labor Productivity" national project stems from the need to shift from assessing its microeconomic results (at the enterprise level) to analyzing its meso- and macroeconomic consequences. It is important to understand whether a combination of targeted improvements leads to qualitative structural changes in the economy and its spatial organization. The aim of this study is to systematically analyze the channels and mechanisms for transmitting the project's effects to the sectoral and regional levels, as well as to assess their scale and direction. Its practical significance lies in the development of recommendations

for adjusting the national project's mechanisms to maximize positive externalities, minimize negative side effects, and ensure a balanced contribution to achieving the goals of sustainable and inclusive economic growth. Without specific spatial adjustments, the national project may be implemented at odds with the territorial balance objectives set forth in the Spatial Development Strategy of the Russian Federation. The academic debate boils down to the question of the necessity and mechanisms for such adjustments: should regional quotas or priorities be incorporated into the selection of enterprises for participation in the national "Labor Productivity" project, or should spatial issues be addressed by other, specialized regional policy instruments, while the national project should focus exclusively on efficiency.

Keywords: sectoral and regional effects; implementation of the national project; labor productivity; mechanisms and instruments of regional policy; spatial development

The article was submitted to the editorial office on 06/02/2025, approved after review on 08/09/2025, accepted for publication on 11/03/2025.

Введение. Проблема низкой производительности труда, являющаяся одним из ключевых ограничений долгосрочного экономического роста России, определила формирование отдельного национального проекта, направленного на ее преодоление. Данный проект представляет собой комплексную государственную программу, нацеленную на стимулирование технологической и организационной модернизации предприятий, внедрение бережливых производственных технологий и развитие человеческого капитала. Изначально сфокусированный на поддержке отдельных компаний-участников, проект в своей реализации порождает более широкие экономические последствия, выходящие за рамки непосредственных объектов воздействия. Эти последствия проявляются как в отраслевом, так и в региональном измерениях, что требует отдельного комплексного анализа для оценки результативности инициативы [1], [2].

На отраслевом уровне эффекты реализации проекта связаны с изменением конкурентной динамики и структурными сдвигами внутри секторов экономики. Повышение производительности на отдельных предприятиях может привести к перераспределению долей рынка, обострению конкуренции и, как следствие, либо к ускорению модернизации всей отрасли, либо к вытеснению с рынка менее эффективных игроков. Кроме того, проект потенциально способен стимулировать развитие отраслей, поставляющих современное оборудование, программное обеспечение и консалтинговые услуги в сфере оптимизации процессов. В то же время концентрация мер поддержки на отдельных приоритетных отраслях (например, обрабатывающая промышленность, сельское хозяйство) может создать дисбалансы и усугубить отставание других секторов, не включенных в программу.

Региональные эффекты имеют не менее важное значение, поскольку пространственное распределение предприятий-участников и их отраслевая принадлежность непосредственно влияют на территориальное развитие. Успешная модернизация компаний в моногородах или депрессивных регионах может стать катализатором местного экономического роста, увеличения налоговых поступлений и повышения качества занятости. Однако существует риск усиления региональной поляризации, если проект преимущественно охватывает предприятия уже успешных, часто столичных агломераций, обладающих более качественным кадровым и инфраструктурным потенциалом для внедрения инноваций. Таким образом, конечный вклад проекта в сокращение межрегионального неравенства зависит от конкретных механизмов его пространственной реализации.

Обзор литературы и источников нормативно-правовой базы исследования. Национальный проект «Производительность труда» (НПТ) был инициирован в 2018 году в рамках майских указов Президента РФ как один из ключевых инструментов достижения стратегической цели по обеспечению темпов экономического роста выше мировых, завершен 31 декабря 2024 года.

Его нормативно-правовая база формируется Указом Президента № 204 от 7 мая 2018 г., паспортом национального проекта, утвержденным президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, а также комплексом методических рекомендаций и стандартов, разработанных ведомствами-кураторами (Минэкономразвития России, ФГБУ «Федеральный центр компетенций») [3-5]. С 1 января 2025 года реализуется федеральный проект «Производительность труда», входящий в состав национального проекта «Эффективная и конкурентная экономика». При этом федеральный проект является продолжением национального проекта «Производительность труда», реализованного в период 2019-2024 гг.

Формальные цели проекта определены в его паспорте количественно: обеспечение роста производительности труда на средних и крупных предприятиях базовых несырьевых отраслей экономики не ниже 5 процентов в год и выход на траекторию устойчивого роста. Однако при анализе этих целей через призму задач пространственного развития, сформулированных в Стратегии пространственного развития Российской Федерации до 2025 года, возникает содержательная научная дискуссия. Стратегия пространственного развития декларирует в качестве приоритетов сокращение межрегиональных различий, поддержку опорных и геостратегических территорий, формирование точек роста. Вопрос о том, в какой мере НППТ имплицитно или эксплицитно решает эти задачи, является предметом анализа в научной литературе.

С одной стороны, в официальных документах проекта прямое упоминание региональной или пространственной составляющей минимально. Акцент делается на отраслевом (обрабатывающая промышленность, строительство, транспорт, сельское хозяйство, торговля) и корпоративном уровнях. Это порождает точку зрения, согласно которой НППТ является «слепым» к пространству инструментом промышленной политики. Его основная логика – поддержка наиболее восприимчивых и готовых к изменениям предприятий вне зависимости от их локации, что в теории должно создать мультипликативный

эффект и через рыночную конкуренцию стимулировать другие компании. В этой логике пространственный эффект считается производным и вторичным [6-8].

С другой стороны, критический анализ в научной литературе (работы М.А. Кобзевой, О.Ю. Рудаковой, А.В. Кривошеева, Н.М. Абрамова, А.О. Ужегова, О.К. Гончаровой) указывает, что игнорирование пространственного контекста при реализации такой масштабной программы приводит к усилению существующих диспропорций. Предприятия, расположенные в развитых регионах с качественной инфраструктурой, доступом к кадрам и консалтинговым услугам, имеют изначально более высокую вероятность успешного участия и получения поддержки. Таким образом, инструменты проекта могут работать как механизм поляризующего развития, концентрируя дополнительные ресурсы в уже сильных регионах и отраслях, что противоречит целям пространственного выравнивания [9-11].

Инструментарий НППТ (субсидирование части затрат на внедрение бережливых технологий, льготные кредиты, обучение сотрудников и руководителей, внедрение стандартов бережливого производства через региональные центры компетенций, внедрение типовых регламентов и стандартов, сокращение избыточных административных процедур, развитие цифровой платформы для обмена лучшими практиками) не содержит прямых пространственно-дифференцированных механизмов, таких как повышенные коэффициенты софинансирования для предприятий депрессивных регионов, приоритетная поддержка проектов в моногородах или увязка с программами развития территорий опережающего развития (ТОР). Его воздействие на пространственное развитие является опосредованным и зависит от первоначальных условий регионов. Без специальных корректирующих мер доминирующим сценарием является концентрационно-поляризационный, при котором проект усиливает позиции уже сильных локаций [12].

Логика НППТ, направленная на достижение максимального совокупного показателя роста производительности в краткосрочном периоде, объективно

способствует выбору наиболее эффективных объектов поддержки, которые, как правило, сконцентрированы в «точках силы». Это противоречит логике пространственного развития, нацеленной на выравнивание возможностей территорий и поддержку отстающих.

Материалы и методы исследования. Для анализа отраслевых и региональных эффектов реализации НППТ был применен комплекс методов, позволяющих оценить как прямые результаты на предприятиях-участниках, так и их вторичное влияние. Эмпирическая база исследования сформирована на основе открытых данных Минэкономразвития России и Федерального центра компетенций (ФЦК) о предприятиях-участниках проекта, а также данных Росстата (формы П-1 «Сведения о производстве и отгрузке товаров и услуг», П-4 «Сведения о численности и заработной плате работников») за период 2019-2024 гг.

Методологический инструментарий включал:

1. Пространственно-отраслевой анализ и картографирование для оценки дифференциации вовлеченности регионов и отраслей. Использовались коэффициенты локализации и специализации, а также метод сравнительного анализа доли участников проекта в общей численности предприятий региона и его валовом региональном продукте (ВРП).

2. Сравнительный анализ динамики ключевых показателей (объем производства, численность занятых, выручка на одного работника) на предприятиях-участниках и в контрольных группах схожих предприятий, не участвующих в проекте. Это позволило выделить «чистый эффект» проекта, минимизируя влияние общеэкономической конъюнктуры.

3. Метод экспертных интервью и кейс-стади для качественного исследования эффектов распространения. Было проведено 18 интервью с руководителями и специалистами предприятий-участников, представителями региональных центров компетенций (РЦК) и отраслевых ассоциаций в трех субъектах РФ с разной степенью вовлеченности в проект.

4. SWOT-анализ полученных результатов для систематизации сильных и слабых сторон текущей модели реализации проекта и формулирования предложений по ее корректировке.

Результаты исследования и их обсуждение. Анализ выявил существенную пространственную и отраслевую концентрацию участников НППТ. Географически проект наиболее активно представлен в регионах с высокой долей обрабатывающей промышленности и развитой инфраструктурой поддержки бизнеса: Белгородская, Липецкая, Калужская, Свердловская области, Республика Татарстан. Многие регионы Сибири, Дальнего Востока и депрессивные промышленные территории Центральной России демонстрируют низкую активность. Отраслевая структура также неравномерна, так как доминируют предприятия обрабатывающих производств (металлургия, машиностроение, пищевая промышленность), в то время как сектора строительства, транспорта и сельского хозяйства представлены слабее (рисунок 1).

Сравнительный анализ подтвердил положительную динамику ключевых показателей на значительной части предприятий-участников. В среднем рост выручки на одного работника в этой группе за период участия (2-3 года) на 8-15% опережал динамику в контрольных группах. Основными источниками роста стали сокращение производственных потерь, оптимизация складских запасов и логистических потоков, повышение коэффициента использования оборудования. Однако эффект был крайне неравномерным: около 30% участников не показали значимого улучшения. Наиболее успешными оказались предприятия, уже имевшие базовый уровень технологической и управленческой культуры, для которых проект стал катализатором уже назревших изменений.

Исследование эффектов распространения позволило выявить их ограниченность и фрагментарность за пределы предприятий-участников (таблица 1).



Рисунок 1 - Факторы, определяющие дифференциацию региональной вовлеченности в НИПТ

Таблица 1 - Типы и ограничения эффектов распространения от НППТ

Тип эффекта распространения	Проявление	Факторы, ограничивающие распространение
Внутриотраслевой (горизонтальный)	Попытки внедрения отдельных инструментов бережливого производства на предприятиях-конкурентах под давлением рынка	Несистемный характер заимствования
		Отсутствие доступа к методологии и консультационной поддержке ФЦК
		Коммерческая тайна успешных практик
Вертикальный по цепочке создания стоимости	Требования предприятий-участников к своим поставщикам и подрядчикам повышать стандарты качества и ритмичности поставок	Если участник проекта – крупный холдинг, он диктует условия малым поставщикам, не помогая им трансформироваться
Территориально-кадровый	Трудоустройство специалистов, прошедших обучение в рамках проекта, на другие предприятия региона	Низкая мобильность кадров в моногородах
	Перемещение знаний	Отсутствие формальных платформ для обмена опытом между предприятиями разных

		отраслей в регионе
Институциональный	Типологизация успешных решений и их потенциальное использование для совершенствования региональных программ поддержки МСП	Слабая связь между РЦК (работают в логике федерального проекта) и другими институтами развития региона

Данные показывают, что позитивные экстерналии проекта носят скорее точечный, нежели системный характер. Проект создает отдельные зоны повышенной эффективности. Наиболее слабым звеном является отсутствие специально спроектированных механизмов диффузии инноваций в региональную бизнес-среду. РЦК в большей степени заняты привлечением и сопровождением новых участников, а не тиражированием опыта на широкий круг компаний.

По итогам анализа можно отметить, что НППТ демонстрирует микроуровневую эффективность на уровне части предприятий-участников, но его мезо- и макроэкономические эффекты (отраслевые и региональные) остаются слабыми и несистемными. Проект в текущем виде воспроизводит, а в некоторых аспектах и усиливает, существующую пространственную и отраслевую поляризацию.

Для повышения вклада проекта в цели пространственного развития и усиления эффектов распространения необходима корректировка механизмов:

1. Установление целевых квот, применения повышенных коэффициентов софинансирования для предприятий из депрессивных регионов, моногородов и регионов Дальнего Востока. Это сделает национальный проект инструментом не только роста, но и выравнивания территорий.

2. Закрепление за РЦК ключевых показателей эффективности по

количеству проведенных отраслевых семинаров, опубликованных локализованных кейсов, созданных партнерств с местными университетами и бизнес-ассоциациями для тиражирования практик.

3. Предоставление групповых заявок от предприятий, связанных единой кооперационной цепочкой в рамках одного региона, с возможностью получения поддержки на оптимизацию межфирменных процессов (логистика, складское хозяйство, совместные закупки).

4. Включение показателей участия и результатов НИПТ в систему мониторинга реализации Стратегий социально-экономического развития субъектов РФ, что повысит ответственность органов региональной власти и уровень координации действий участников.

Выводы. Реализация национального проекта «Производительность труда» характеризуется выраженной пространственной и отраслевой дифференциацией, которая воспроизводит, а в динамике может усиливать, существующие структурные диспропорции российской экономики между регионами-лидерами и аутсайдерами. На микроуровне проект демонстрирует положительные, но неравномерные результаты, наиболее значимые для предприятий, уже обладающих определенным потенциалом для модернизации. Это подтверждает гипотезу о «ловушке среднего уровня развития», когда поддержка достается уже не самым отстающим, но и не самым передовым компаниям. Эффекты распространения на смежные предприятия и территорию в целом носят ограниченный, слабоинституционализированный характер. Проект в текущей редакции не содержит эффективных встроенных механизмов диффузии инноваций в региональную бизнес-среду.

Для повышения комплексной эффективности и соответствия целям пространственного развития проект требует точечной корректировки, направленной на:

- 1) пространственное выравнивание условий участия;
- 2) переориентацию части деятельности региональных центров

компетенций на задачи тиражирования лучших практик;

3) стимулирование кластерных и сетевых форм участия.

Список литературы

1. Потапцева Е. В., Чащихина П. Д. Национальный проект «Производительность труда»: от заявленных целей к реальным результатам // Всероссийский экономический журнал ЭКО. – 2023. – №. 7 (589). – С. 108-129.
2. Комаревцева О. О. Производительность труда: показатели и направления развития экономики российского региона // Среднерусский вестник общественных наук. – 2024. – Т. 19. – №. 5. – С. 168-187.
3. Александрова Т. В., Попов В. Л. Реализация национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» в Пермском крае: факты, проблемы, перспективы // Управленческое консультирование. – 2021. – №. 11 (155). – С. 61-80.
4. Стариков Е. Н., Евсеева М. В., Наумов И. В. Управление промышленным ростом: эффективность фондов развития // Управленец. – 2022. – Т. 13. – №. 3. – С. 16-29.
5. Булетова Н. Е., Золотко Т. А., Клейтман Е. В. Цифровая трансформация как условие существования и развития бизнеса: современные модели и отраслевые особенности // Вопросы инновационной экономики. – 2024. – Т. 14. – №. 2. – С. 555-570.
6. Мухачёва А. В. Национальные проекты в социальной сфере: эффективность реализации, региональные риски, применение цифровых технологий // Муниципалитет: экономика и управление. – 2025. – №. 1 (50). – С. 49-66.
7. Оборин М. С. Роль цифровых технологий в промышленном развитии региона // Вестник НГИЭИ. – 2021. – №. 2 (117). – С. 113-123.
8. Румянцев Н. М. Обоснование отраслевых приоритетов региональной структурной политики с использованием межотраслевого моделирования // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического

университета. Социально-экономические науки. – 2022. – №. 4. – С. 295-309.

9. Кобзева М. А. Пространственное развитие региона в контексте проектного подхода // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14. – №. 5. – С. 1847-1862.

10. Рудакова О. Ю., Кривошеев А. В., Абрамов Н. М. Повышение производительности труда в условиях цифровой экономики // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. – 2023. – Т. 18. – №. 2. – С. 59-71.

11. Ужегов А. О., Гончарова О. К. Национальные проекты как инструмент повышения качества жизни: проблемы реализации и пути совершенствования // Вестник Челябинского государственного университета. – 2025. – №. 7 (501). – С. 165-174.

12. Данейкин Ю. В. Роль региональных инновационных систем в развитии высокотехнологичных отраслей // Инновационное развитие экономики. – 2022. – Т. 5. – №. 71. – С. 21.

References

1. Potaptseva E. V., Chashchikhina P. D. National Project "Labor Productivity": From Declared Goals to Actual Results // All-Russian Economic Journal ECO. - 2023. - No. 7 (589). - P. 108-129.

2. Komarevtseva O. O. Labor Productivity: Indicators and Directions for Development of the Economy of the Russian Region // Central Russian Bulletin of Social Sciences. - 2024. - Vol. 19. - No. 5. - P. 168-187.

3. Aleksandrova T. V., Popov V. L. Implementation of the National Project "Labor Productivity and Employment Support" in Perm Krai: Facts, Problems, Prospects // Management Consulting. - 2021. - No. 11 (155). - P. 61-80.

4. Starikov E. N., Evseeva M. V., Naumov I. V. Industrial Growth Management: Efficiency of Development Funds // Manager. - 2022. - Vol. 13. - No. 3. - P. 16-29.

5. Buletova N. E., Zolotko T. A., Kleitman E. V. Digital Transformation as a Condition for Business Existence and Development: Modern Models and Industry Features //

Issues of Innovative Economics. - 2024. - Vol. 14. - No. 2. - P. 555-570.

6. Mukhacheva A. V. National Projects in the Social Sphere: Implementation Efficiency, Regional Risks, and Application of Digital Technologies // Municipality: Economy and Management. - 2025. - No. 1 (50). - P. 49-66.

7. Oborin M. S. The Role of Digital Technologies in the Industrial Development of a Region // NGIEI Bulletin. - 2021. - No. 2 (117). - P. 113-123.

8. Rummyantsev N. M. Justification of Sectoral Priorities of Regional Structural Policy Using Intersectoral Modeling // Bulletin of Perm National Research Polytechnic University. Social and Economic Sciences. - 2022. - No. 4. - P. 295-309.

9. Kobzeva M. A. Spatial Development of a Region in the Context of a Project-Based Approach // Economy, Entrepreneurship and Law. - 2024. - Vol. 14. - No. 5. - P. 1847-1862.

10. Rudakova O. Yu., Krivosheev A. V., Abramov N. M. Increasing Labor Productivity in the Digital Economy // Managing a Modern Organization: Experience, Problems, and Prospects. – 2023. – Vol. 18. – No. 2. – P. 59-71.

11. Uzhegov A. O., Goncharova O. K. National Projects as a Tool for Improving the Quality of Life: Implementation Problems and Ways of Improvement // Bulletin of Chelyabinsk State University. – 2025. – No. 7 (501). – P. 165-174.

12. Daneykin Yu. V. The Role of Regional Innovation Systems in the Development of High-Tech Industries // Innovative Development of the Economy. – 2022. – Vol. 5. – No. 71. – P. 21.

5.2.6 Менеджмент

Научная статья

УДК 658.7

УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ ЦЕПОЧКОЙ ПОСТАВОК В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

**Шаропатова Анастасия Викторовна, кандидат экономических наук,
доцент, Красноярский государственный аграрный университет,
Красноярск, Россия
av.5har0patova@yandex.ru**

Аннотация

Глобальная экономическая среда в настоящее время характеризуется усилением нестабильности среды, которая проявляется в непредсказуемых колебаниях спроса, нарушениях международных логистических маршрутов, волатильности цен на сырье и энергоносители, а также в изменении режимов правового регулирования. В современных условиях традиционные подходы к управлению цепочками поставок, основанные на принципах минимизации операционных издержек и поддержании оптимального уровня запасов в предположении об устойчивости внешней среды, обуславливают свою недостаточность. Их применение часто приводит к значительным финансовым потерям, вызванным срывами поставок, неликвидными запасами и потерей клиентов из-за неспособности выполнить обязательства. В данном исследовании приведена концепция управления цепочкой создания ценности и её взаимосвязь с цепочками поставок; рассмотрены современные вызовы для управления цепочками поставок; выявлены инструменты повышения устойчивости и гибкости цепочки поставок; отражена методика оценки и управления стоимостью на протяжении всей цепочки; разработана сбалансированная стратегия управления стоимостно-ориентированной цепочкой поставок, сочетающей эффективность, устойчивость и ценность для клиента. Основные

результаты исследования позволили прийти к выводу о том, что присутствует необходимость разработки новых управленческих моделей и инструментов, которые позволили бы компаниям трансформировать свои цепочки поставок из центра затрат в источник стоимостного преимущества. Решение этой задачи позволит сформировать основу для принятия более обоснованных стратегических решений, направленных на обеспечение долгосрочной конкурентоспособности и финансовой устойчивости компаний.

Ключевые слова: стоимостно-ориентированная цепочка поставок; управление цепочками поставок; условия нестабильности; сбалансированная стратегия управления; эффективность

Статья поступила в редакцию 02.06.2025, одобрена после рецензирования 07.08.2025, принята к публикации 06.11.2025.

Original article

MANAGING A VALUE-BASED SUPPLY CHAIN IN A VOLATILE ENVIRONMENT

**Sharopatova Anastasia Viktorovna, PhD in Economics, Associate Professor,
Krasnoyarsk State Agrarian University, Krasnoyarsk, Russia**

Abstract

The global economic environment is currently characterized by increasing instability, manifested in unpredictable fluctuations in demand, disruptions to international logistics routes, volatility in raw material and energy prices, and changing regulatory regimes. In today's environment, traditional approaches to supply chain management, based on the principles of minimizing operating costs and maintaining optimal inventory levels under the assumption of a stable external environment, are proving insufficient. Their use often leads to significant financial losses caused by supply chain disruptions, illiquid inventory, and customer loss due to the inability to

fulfill obligations. This study presents the concept of value chain management and its relationship with supply chains; examines contemporary challenges for supply chain management; identifies tools for increasing supply chain resilience and flexibility; describes a methodology for assessing and managing cost throughout the entire chain; and develops a balanced strategy for managing a value-oriented supply chain that combines efficiency, sustainability, and customer value. The study's key findings led to the conclusion that there is a need to develop new management models and tools that would enable companies to transform their supply chains from a cost center to a source of cost advantage. Addressing this challenge will provide a foundation for more informed strategic decisions aimed at ensuring long-term competitiveness and financial sustainability.

Keywords: value-based supply chain; supply chain management; unstable conditions; balanced management strategy; efficiency

The article was submitted to the editorial office on 06/02/2025, approved after review on 08/07/2025, accepted for publication on 11/06/2025.

Введение. В качестве методологической альтернативы, направленной на повышение устойчивости бизнеса, предлагается концепция стоимостно-ориентированного управления цепочкой поставок. Данная концепция предполагает, что все решения в логистической и производственной сфере должны оцениваться через призму их влияния на конечную экономическую стоимость компании. Это предполагает интеграцию логистики в общую систему финансового управления и инвестиционного анализа, где управление цепочкой поставок становится инструментом максимизации денежного потока, рентабельности инвестированного капитала и акционерной стоимости [1].

Адаптация стоимостно-ориентированной модели к эпохе макроэкономической неопределенности представляет собой сложную научно-практическую проблему [2]. Она требует пересмотра классических моделей, в

частности, перехода от оптимизации статических параметров к проектированию гибких и отказоустойчивых систем транспортно-логистических архитектур. Ключевой задачей становится управление равновесием между эффективностью (стоимостью владения) и устойчивостью (способностью противостоять сбоям) [3]. Например, необходимо количественно обосновывать целесообразность увеличения страховых запасов, диверсификации поставщиков или использования более дорогих, но надежных транспортных коридоров с точки зрения их влияния на общую стоимость бизнеса в долгосрочной перспективе, включая стоимость рисков [4].

Обзор литературы. Основой для анализа конкурентных преимуществ компании является концепция цепочки создания ценности (ЦССЦ), разработанная М. Портером. Согласно данной концепции деятельность компании представляет собой последовательность взаимосвязанных видов операций (закупка сырья, послепродажное обслуживание), каждый из которых вносит вклад в конечную ценность продукта для целевой аудитории. Управление ЦССЦ направлено на оптимизацию и координацию этих внутренних операций с целью достижения максимальной разницы между общей стоимостью и издержками, то есть формирования устойчивой прибыли [5], [6].

Цепочка поставок (ЦП) выступает материально-технической и организационной реализацией ключевых элементов ЦССЦ. Если ЦССЦ представляет собой стратегическую и экономическую модель, то ЦП - это операционная система, обеспечивающая физическое движение потоков (материальных, информационных, финансовых) между всеми участниками процесса, начиная с поставщиков и заканчивая конечными потребителями. Управление цепочкой поставок фокусируется на эффективной интеграции этих участников, минимизации общих издержек, сокращении циклов и повышении качества обслуживания [7]. Таким образом, взаимосвязь между двумя концепциями носит субординационный характер: стратегические цели, заданные в рамках модели ЦССЦ (достижение лидерства по издержкам или

дифференциация продукта), определяют прогнозную конфигурацию и приоритеты для операционного управления ЦП. При этом оптимальная ЦП является инструментом реализации выбранной ценностной стратегии.

Традиционные модели управления ЦП, ориентированные на эффективность в условиях стабильного спроса и предсказуемых рынков, сталкиваются с совершенно новыми вызовами (таблица 1), которые подразумевают совершенствование базовых принципов.

Таблица 1 - Систематизация современных вызовов для управления ЦП

Вызов	Проявления	Последствия для традиционных моделей управления ЦП
Волатильность и непредсказуемость	Труднопрогнозируемые колебания рыночного спроса, цен на сырье и энергоносители, обменных курсов, вызванные макроэкономическими шоками, изменением потребительского поведения, геополитической напряженностью	Обесценивание долгосрочных прогнозов
		Рост рисков возникновения как дефицита, так и избытка неликвидных активов
Структурные разрывы глобальных сетей	Нарушение устоявшихся логистических маршрутов и кооперационных связей из-за санкционных режимов, политики протекционизма, пандемии COVID-19, климатических событий, способствующих нарушениям ключевых транспортных узлов	Необходимость ускоренной реконфигурации сети поставщиков и каналов дистрибуции
		Значительный рост транспортных издержек и сроков поставки
Необходимость стратегической релокации	Процесс переноса производственных и снабженческих мощностей в	Существенные капитальные затраты
		Операционные

	географически более безопасные регионы (ближе к рынкам сбыта или в дружественные юрисдикции)	проблемы
		Краткосрочный рост издержек
Требования к экологической и социальной ответственности	Возрастающее давление со стороны контролирующих органов, инвесторов и потребителей с целью снижения углеродного следа, обеспечения прозрачности и этичности на всех этапах ЦП	Необходимость формирования новых компетенций в области локализации и поиска альтернативных поставщиков
		Необходимость пересмотра критериев выбора поставщиков и логистических партнеров
		Инвестиции в «зеленую» логистику и технологии отслеживания происхождения продукции
		Противоречия между краткосрочной экономией и долгосрочными репутационными рисками

Обозначенные вызовы формируют новую логику проектирования цепочек поставок, где критерий эффективности (минимизация издержек) дополняется, а часто и оттесняется критериями устойчивости и адаптивности. Некоторыми исследователями данная трансформация описывается как переход от линейных, оптимизированных цепочек к нелинейным, устойчивым сетям создания ценности [4], [9].

Традиционная парадигма, доминировавшая в эпоху глобализации, была нацелена на создание эффективных цепочек, что достигалось за счет

специализации, глобального аутсорсинга и минимизации всех видов резервов ресурсов. Эта модель отражает крайне высокую уязвимость к современным вызовам, так как любой сбой в её тесно связанной структуре вызывает нарушения. Адаптивная парадигма, формирующаяся в ответ на указанные вызовы, допускает избыточность (дублирование поставщиков, стратегические буферные запасы), обуславливает модульность и диверсификацию источников снабжения и каналов дистрибуции. Её цель состоит в достижении устойчивости, а именно способности системы сохранять функциональность и быстро восстанавливаться. Подобное возможно через создание сетевой структуры с альтернативными связями, что позволяет гибко перераспределять потоки в случае возникновения проблем на одном из участков.

Организация и методология исследования. Цель исследования представляет разработку комплексного подхода к управлению стоимостно-ориентированной цепочкой поставок (СЦП) в условиях макроэкономической неопределенности.

Методологической основой выступили принципы стоимостно-ориентированного менеджмента, теория устойчивых систем и концепция сбалансированной системы показателей. Эмпирическую базу составили данные отчетов 12 международных и российских корпораций, функционирующих в отраслях обрабатывающей промышленности и ритейле, а также результаты мета-анализа исследований международных консалтинговых групп (Gartner, Deloitte, McKinsey) за период 2020-2024 гг.

В ходе проведения исследования применялись методы сравнительного анализа, моделирования процессов и синтеза лучших практик. Исследование организовано как дескриптивно-аналитическое, с фокусом на выявлении взаимосвязей между инструментами операционной устойчивости, методами стоимостного анализа и стратегическим планированием.

Результаты исследования и их обсуждение. Повышение устойчивости подразумевает комбинацию стратегической избыточности и технологической

видимости. Эффективные инструменты можно классифицировать по трем уровням воздействия: операционному, аналитическому и стратегическому (таблица 2).

Таблица 2 - Классификация инструментов повышения устойчивости и гибкости СЦП

Инструмент	Методы и технологии	Эффект на устойчивость и стоимость	Потенциальные ограничения
Операционно-стратегическая избыточность	Диверсификация поставщиков компонентов по географическому и политическому признакам	Уменьшение вероятности полной остановки производства	Рост операционных издержек (логистики, управления)
	Создание запасов материалов на основе анализа рисков сбоя	Сохранение объема продаж при шоке	Снижение эффекта масштаба Усложнение системы управления качеством
Технологическая видимость и моделирование	Динамические компьютерные модели, имитирующие поведение реальной ЦП в различных сценариях	Возможность проактивного управления рисками через стресс-тестирование	Высокие первоначальные инвестиции
	Блокчейн и IoT для отслеживания статуса и условий груза в реальном времени	Сокращение времени реакции на инциденты Снижение потерь от порчи и краж	Потребность в новых компетенциях (data science) Проблемы интеграции с традиционными

		грузовых партий	информационными системами
Организационно-договорная гибкость	Гибкие контракты с поставщиками и логистическими провайдерами	Повышение адаптивности к изменениям спроса и предложения	Снижение переговорной силы при работе с глобальными поставщиками
	Создание региональных производственно-логистических хабов для обслуживания ключевых рынков	Сокращение длины и сложности глобальных маршрутов	Увеличение удельных затрат в региональных кластерах

Ключевым отличием стоимостно-ориентированного подхода является анализ совокупной стоимости владения, составляющими которой выступают цена сырья или комплектующих, стоимость переговоров и заключения контрактов, финансирование запасов (согласно ставке WACC), складское хранение, страхование, налоговые отчисления, потери от порчи и морального устаревания запасов, транспортировка, таможенная очистка, экспедирование, упаковка грузовых партий, затраты на управление заказами, связь, качество (инспекции, возвраты), издержки создания и поддержания страховых резервов.

Методика оценки и управления стоимостью на протяжении всей цепочки поставок включает сквозное картирование потоков затрат (идентификация всех явных и альтернативных затрат, связанных с продуктом, включая логистику, хранение, страхование груза, таможенные платежи, стоимость капитала, трансформированного в запасы), активно-ориентированное калькулирование (отнесение накладных расходов на конкретные продукты, клиентов или каналы сбыта на основе реального потребления ресурсов), оценка стоимости рисков (количественная оценка потенциальных финансовых потерь от сбоев в цепочке поставок).

Результатом исследования является итерационная модель стратегии

(рисунок 1), интегрирующая три ключевых вектора: операционную эффективность, устойчивость к сбоям в цепочке поставок и ценность для конечного клиента. Баланс между ними достигается через непрерывный процесс адаптивного управления.

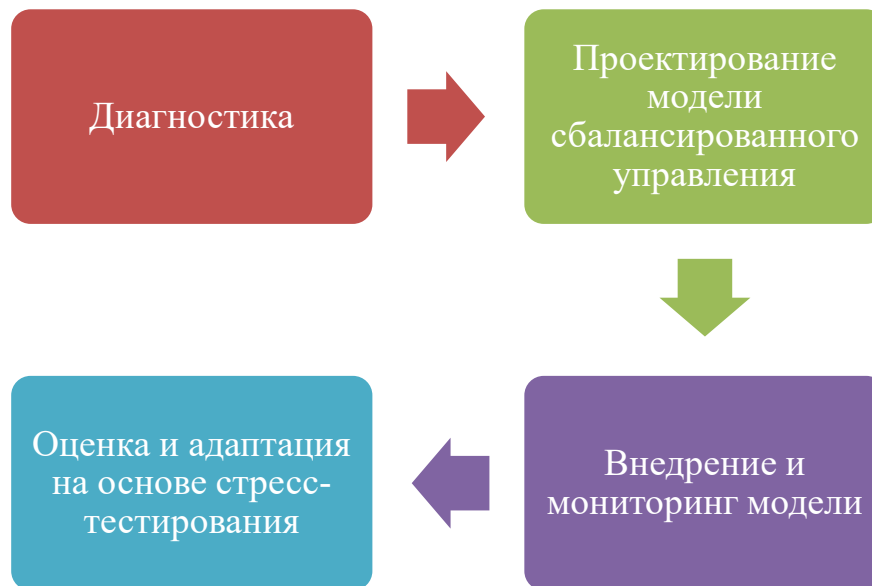


Рисунок 1 - Итерационная модель сбалансированного управления стоимостно-ориентированной цепочкой поставок

Равновесие между эффективностью, устойчивостью и ценностью является динамическим и зависит от типа цепочки поставок. Сегментация продуктового портфеля по критериям спроса и операционной сложности (матрица Фишера) позволяет применять дифференцированные стратегии: к наиболее ликвидным товарам - LEAN-подход, к товарам с труднопрогнозируемым объемом их продаж - AGILE-подход. Ключевым элементом модели является цифровой двойник, который целесообразен для оценки стоимостных последствий любых изменений в структуре ЦП до их реализации. Система КРІ должна включать как стоимостные (ТСО, денежный цикл), так и нематериальные показатели (индекс удовлетворенности клиентов, скорость восстановления после сбоя).

Выводы. Повышение устойчивости стоимостно-ориентированной цепочки поставок предполагает интеграцию стратегической избыточности

(мультисорсинг, страховые запасы) и продвинутых технологий видимости (цифровые двойники, платформы отслеживания). Данные инструменты создают операционные и информационные буферы, позволяющие в определенной степени нивелировать шоки, однако их внедрение сопряжено с ростом сложности управления и обуславливает всестороннюю стоимостную оценку через призму ТСО.

Методика управления стоимостью должна базироваться на принципе ТСО, что позволяет выявлять альтернативные затраты и истинную рентабельность продуктов и каналов сбыта. Достаточно важным компонентом ТСО в условиях макроэкономической неопределенности является стоимость рисков, количественная оценка которой лежит в основе обоснованного инвестирования в инструменты устойчивости.

Разработка сбалансированной стратегии является непрерывным адаптивным циклом. Её центральное звено составляет сегментация цепочек и применение дифференцированных подходов, где удельный вес эффективности, устойчивости и клиентоориентированности меняется в зависимости от характера продукта и уровня макроэкономической неопределенности. В свою очередь, эффективность стратегии зависит от создания замкнутого контура управления на основе данных цифрового двойника и сбалансированной системы показателей, увязывающей операционные решения с финансовыми результатами и стратегическими целями компании.

Список литературы

1. Костиогло В. Х., Титовец М. И., Титовец Е. И. Управление цепями поставок в условиях международной экономической нестабильности // ЭКОНОМИКА. – 2024. – Т. 14. – №. 4-1. – С. 796-805.
2. Паравян М. К. Оценка тенденций развития логистики и управления цепями поставок в условиях экономики знаний в Российской Федерации // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и

менеджмент. – 2025. – Т. 19. – №. 2. – С. 177-187.

3. Трифонов Ю. В., Матохин Д. И. Инновационные подходы к управлению цепями поставок в условиях глобальных изменений // Экономика и управление. – 2025. – Т. 32. – №. 2. – С. 171-178.

4. Саид Е. Ю. Управление поставщиками в условиях экономической нестабильности: адаптивные стратегии категорийного менеджмента // Индустриальная экономика. – 2025. – №. 6. – С. 176-183.

5. Альбеков А. У., Гузенко Н. В. Генезис логистики: эволюция концепций и моделей в контексте управления цепями поставок // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2024. – Т. 31. – №. 4. – С. 10-23.

6. Йосеф Х., Бутко Г. П. Результативное управление цепочками поставок как способ повышения продуктивности производственного процесса // *π-Economy*. – 2025. – Т. 18. – №. 3. – С. 162-179.

7. Муллаянов М. А. Управление цепочками поставок в сфере импорта сельскохозяйственной техники // Вестник науки. – 2024. – Т. 2. – №. 8 (77). – С. 13-30.

8. Лукина С. Г., Садыков А. А., Файзуллин Р. В. Модели оптимизации в системе SCM: прогрессивное управление цепями поставок // Вестник университета. – 2023. – №. 8. – С. 116-127.

9. Силаев Н. М. Стратегическое управление цепочками поставок в эпоху геополитической турбулентности // Прогрессивная экономика. – 2025. – №. 10. – С. 172-187.

10. Фёдоров А. Д. Методологии оптимизации транспортных сетей в условиях роста нестабильности глобальных цепочек поставок // *Universum: технические науки*. – 2025. – Т. 3. – №. 9 (138). – С. 4-6.

References

1. Kostyoglo V. Kh., Titovets M. I., Titovets E. I. Supply Chain Management in the Context of International Economic Instability // *ECONOMICS*. - 2024. - Vol. 14. - No.

4-1. - P. 796-805.

2. Paravyan M. K. Assessment of Development Trends in Logistics and Supply Chain Management in the Context of the Knowledge Economy in the Russian Federation // Bulletin of the South Ural State University. Series: Economics and Management. - 2025. - Vol. 19. - No. 2. - P. 177-187.

3. Trifonov Yu. V., Matokhin D. I. Innovative Approaches to Supply Chain Management in the Context of Global Changes // Economics and Management. - 2025. - Vol. 32. - No. 2. – P. 171-178.

4. Said E. Yu. Supplier management in the context of economic instability: adaptive strategies of category management // Industrial Economy. – 2025. – No. 6. – P. 176-183.

5. Albekov A. U., Guzenko N. V. Genesis of logistics: evolution of concepts and models in the context of supply chain management // Bulletin of the Rostov State University of Economics (RINH). – 2024. – Vol. 31. – No. 4. – P. 10-23.

6. Yosef H., Butko G. P. Effective supply chain management as a way to increase production process productivity // π -Economy. – 2025. – Vol. 18. – No. 3. – P. 162-179.

7. Mullayanov M. A. Supply Chain Management in the Sphere of Agricultural Machinery Imports // Science Bulletin. – 2024. – Vol. 2. – No. 8 (77). – P. 13-30.

8. Lukina S. G., Sadykov A. A., Fayzullin R. V. Optimization Models in the SCM System: Progressive Supply Chain Management // University Bulletin. – 2023. – No. 8. – P. 116-127.

9. Silaev N. M. Strategic Supply Chain Management in the Era of Geopolitical Turbulence // Progressive Economy. – 2025. – No. 10. – P. 172-187.

10. Fedorov A. D. Methodologies for optimizing transport networks in the context of increasing instability of global supply chains // Universum: technical sciences. - 2025. - Vol. 3. - No. 9 (138). - P. 4-6.

Научная статья

УДК 658.012

КОРПОРАТИВНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО (ИНТРАПРЕНЕРСТВО) КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ОБНОВЛЕНИЯ КРУПНОГО БИЗНЕСА

**Наугольнова Ирина Александровна, доктор экономических наук, доцент
Самарский государственный экономический университет, Самара, Россия
naugolnovaia@mail.ru**

Аннотация

Статья посвящена отражению результатов анализа мотивационных и организационных барьеров для внутреннего предпринимательства в корпорациях. Актуальность исследования корпоративного предпринимательства как инструмента стратегического обновления обусловлена потребностью в конкретных управленческих решениях и организационных системах, способных преодолеть проблемы и противоречия инновационной деятельности, осуществляемой крупным бизнесом. Практико-ориентированная задача заключается во всестороннем анализе барьеров (мотивационных, организационных), разработке и тестировании моделей внедрения интрапренерства на основе управления конфликтом между операционной эффективностью основного бизнеса и необходимостью рискованных экспериментов, которые обеспечили бы синергетическое взаимодействие стабильности корпоративной системы и динамизма предпринимательской деятельности. Результаты такого исследования в перспективе могут позволить сформировать дорожную карту трансформации крупных компаний в адаптивные и инновационно-ориентированные организации, способные к самообновлению в условиях макроэкономической неопределенности. Существующий научный дискурс вокруг рассматриваемого вопроса показывает, что управление интрапренерством представляет собой задачу выбора и построения адекватной, оптимальной организационной модели, способной сбалансировать

противоречивые императивы эффективности и инновационности для достижения стратегического обновления предпринимательства.

Ключевые слова: интрапренерство; стратегическое обновление; крупный бизнес; предпринимательская деятельность; анализ мотивационных и организационных барьеров

Статья поступила в редакцию 07.07.2025, одобрена после рецензирования 09.09.2025, принята к публикации 06.11.2025.

Original article

CORPORATE ENTREPRENEURSHIP (INTRAPRENEURSHIP) AS A TOOL FOR STRATEGIC RENEWAL OF LARGE BUSINESSES

Naugolnova Irina Aleksandrovna, Doctor of Economics, Associate Professor, Samara State University of Economics, Samara, Russia

Abstract

This article presents the results of an analysis of motivational and organizational barriers to intrapreneurship in corporations. The relevance of studying corporate entrepreneurship as a tool for strategic renewal stems from the need for specific management solutions and organizational systems capable of overcoming the challenges and contradictions of innovative activities carried out by large businesses. The practical objective consists of a comprehensive analysis of barriers (motivational and organizational), the development and testing of intrapreneurship implementation models based on managing the conflict between the operational efficiency of the core business and the need for risky experiments that would ensure a synergistic interaction between the stability of the corporate system and the dynamism of entrepreneurial activity. The results of this study could potentially help formulate a roadmap for transforming large companies into adaptive and innovation-oriented organizations capable of self-renewal in the face of macroeconomic uncertainty. The existing

scientific discourse around the issue under consideration shows that managing intrapreneurship is a task of choosing and constructing an adequate, optimal organizational model capable of balancing the conflicting imperatives of efficiency and innovation in order to achieve strategic renewal of entrepreneurship.

Keywords: intrapreneurship; strategic renewal; big business; entrepreneurial activity; analysis of motivational and organizational barriers

The article was submitted to the editorial office on 07.07.2025, approved after review on 09.09.2025, accepted for publication on 06.11.2025.

Актуальность вопроса практической реализации корпоративного предпринимательства (интрапренерства) как инструмента стратегического обновления крупного бизнеса. Современный этап ужесточения внутриотраслевой конкуренции характеризуется усилением противоречия между организационной инерцией крупных корпораций и необходимостью постоянных стратегических обновлений и улучшений [1]. Устоявшиеся бизнес-модели, ранее служившие источником устойчивого конкурентного преимущества, в условиях цифровизации, изменений потребительских предпочтений и появления новых игроков могут стремительно терять свою актуальность. Способность к непрерывной генерации инноваций и освоению новых направлений роста становится основополагающим фактором жизнеспособности, однако внутренняя среда крупных организаций, построенная на принципах стандартизации, контроля и минимизации рисков, часто подавляет предпринимательскую инициативу и рискованное экспериментирование. Это создает ситуацию, при которой компании, обладающие значительными финансовыми, технологическими и кадровыми ресурсами, оказываются неспособными конкурировать с небольшими венчурными предприятиями в скорости вывода инновационных продуктов и услуг на рынок [2].

Поэтому возрастает практическая значимость концепции корпоративного

предпринимательства, интрапренерства, которая выступает методологическим ответом на указанное противоречие. Интрапренерство представляет собой целенаправленную деятельность по созданию и реализации новых направлений бизнеса, продуктов, процессов или бизнес-моделей внутри существующей организации силами ее сотрудников [3]. Данный подход рассматривается в качестве эффективного инструмента стратегического обновления, позволяющего крупной корпорации сочетать преимущества масштаба, ресурсной базы и рыночного опыта с гибкостью, скоростью и предпринимательским духом, характерными для стартапов. Через механизмы интрапренерства компания получает возможность культивировать внутренние инновации, которые могут либо укреплять существующую основу бизнеса, либо формировать платформы для будущего роста в смежных или совершенно новых областях [4].

Практическая реализация данной концепции обусловлена комплексом управленческих вызовов, что и определяет актуальность ее исследования. Целесообразно создание специфических организационно-управленческих условий, которые позволили бы интрапренерским проектам развиваться внутри традиционной иерархической линейно-функциональной структуры. Ключевые вопросы включают разработку эффективных моделей выделения и защиты предпринимательских команд от бюрократических и административных барьеров, формирование особых правил финансирования и оценки подобных инициатив (отличных от стандартных требований к рентабельности инвестиций - ROI), создание стимулов для сотрудников, принимающих на себя предпринимательские риски, и, наконец, определение механизмов интеграции эффективных внутренних стартапов обратно в основную структуру компании или их вывода в качестве самостоятельных бизнес-единиц [5].

Характеристика научного дискурса поднимаемой проблематики.

Концепция интрапренерства (корпоративного предпринимательства) сформировалась в научно-исследовательском сообществе как ответ на проблему

низкого уровня инновационной инерции крупных организаций. Теоретические истоки восходят к работам Й. А. Шумпетера о предпринимателе как агенте «созидательного разрушения» и идеям о необходимости воспроизведения предпринимательского поведения для обеспечения постоянного обновления [6], [7]. Интрапренерство определяется Н.А. Атапиной и П.А. Первовым как процесс, посредством которого индивиды или команды внутри существующей корпорации создают новые бизнес-инициативы, продукты, услуги или процессы, действуя при этом как предприниматели, но используя ресурсы и инфраструктуру материнской компании. Ключевыми отличительными чертами являются автономия команды, ориентация на инновации, принятие риска и фокус на создании новой ценности для организации [8].

Эволюция теоретического понимания прошла путь от рассмотрения интрапренерства как стремительной инициативы отдельных субъектов до признания его инструментом стратегического развития. Современные исследователи (И.В. Гуськова, Н.Е. Серебровская, Э.С. Гасанов) подчеркивают, что эффективное интрапренерство предполагает целенаправленное создание поддерживающей организационной архитектуры. Эта архитектура должна разрешать противоречие между необходимостью достижения крайне высокой операционной эффективности и устойчивости (по логике эксплуатации существующего бизнеса) и потребностью в поиске новых возможностей через экспериментирование и риск (как ход проведения исследования) [9], [10]. Таким образом, теория интрапренерства интегрирует в себе элементы стратегического управления, теории организации и инновационного менеджмента.

Для практической реализации принципов корпоративного предпринимательства в академической и практической литературе описаны различные организационные модели, которые систематизированы в таблице 1. Они различаются по степени интеграции инновационной деятельности в операционные процессы, уровню автономии команд, механизмам финансирования и связи со стратегией.

Таблица 1 - Сравнительный анализ моделей организации инновационной деятельности внутри компании

Модель организации	Ключевые характеристики и механизмы	Преимущества	Вызовы и ограничения
Фокус на НИОКР (R&D-центричная)	Создание выделенных исследовательских подразделений (R&D-центров, корпоративных лабораторий), работающих над долгосрочными технологическими проектами	Крайне высокая эффективность технологической экспертизы	Риск разрыва с потребностями рынка
	Научные открытия и разработка новых технологий	Накопление фундаментальных знаний	Долгосрочный цикл окупаемости
		Потенциал для прорывных, патенто-защищенных инноваций	Сложность коммерциализации разработок
Внутренние венчурные подразделения	Формирование автономных команд или внутренних стартапов, которым предоставляются ресурсы, свобода для разработки новых бизнес-моделей или продуктов	Высокая скорость экспериментирования и проверки гипотез	Проблема интеграции успешных проектов в основную операционную структуру корпорации
	Часто работают по	Ориентация на	Трудности с

	методологии бережливого управления и производства	клиента Создание среды, имитирующей динамику венчурного стартапа	масштабированием
Корпоративный венчурный капитал (CVC) и акселераторы	Инвестирование в сторонние стартапы через специальный фонд или создание корпоративного акселератора для внешних команд с целью получения доступа к прорывным инновациям, новым технологиям и рынкам	Диверсификация инновационного портфеля	Ограниченный перенос инноваций и знаний в бизнес
		Механизм обучения и принятия культурных паттернов стартапов	Риск остаться финансовым инвестором без стратегической синергии
Открытые инновации и краудсорсинг	Систематическое привлечение идей и решений от внешних стейкхолдеров (потребителей, университетов) через платформы, конкурсы, хакатоны	Расширение границ инновационной экосистемы компании	Проблемы с управлением интеллектуальной собственностью
		Снижение издержек на поиск идей	Риск утечки стратегической информации
		Повышение релевантности инноваций для рынка	
Гибридная организация	Проектирование организационной структуры, которая одновременно	Создание постоянного потенциала для стратегического обновления	Высокие требования к лидерским компетенциям топ-менеджмента

	эффективно поддерживает существующий бизнес, и системно занимается поиском новых возможностей		
	Разделение потоков работ, КРІ, процессов и команд по двум логикам: «эксплуатация» и «исследование»	Уменьшение внутренних конфликтов за счет организационного разделения	

Эти модели часто комбинируются в рамках единой инновационной архитектуры компании. Их выбор зависит от стратегических целей, специфики отраслевой среды, размера компании и зрелости инновационной культуры.

Методология исследования. В рамках данного исследования была использована качественная методология на основе анализа вторичных данных. Методологическую основу составил систематический обзор и синтез академических публикаций в рецензируемых журналах по стратегическому менеджменту, инновациям и организационному поведению. Автором применены методы сравнительного анализа кейсов реализации интрапренерских программ в международных и российских корпорациях. Целью исследования было структурирование накопленного научного и практического знания для построения целостной концептуальной модели управления мотивационными и организационными барьерами и процессами интрапренерства.

Результаты исследования и их обсуждение. Комплекс организационных и мотивационных барьеров можно подразделить на две взаимосвязанные категории: внутренние (лично-мотивационные) и внешние (организационно-структурные), что отражено в таблице 2.

Таблица 2 – Систематизация организационных и мотивационных барьеров интрапренерства

Группа барьеров	Проявления	Причина
Мотивационные	Опасение негативных последствий для карьеры и репутации в случае провала проекта	Корпоративная культура, нацеленная на минимизацию ошибок. Системы KPI и карьерного роста, поощряющие соответствие требованиям
	Потеря инициативности талантливыми сотрудниками из-за отсутствия перспектив	
	Отсутствие материальной или нематериальной выгоды от успеха рискованного проекта, сравнимой с вознаграждением в стартапе	
Организационные	Неспособность быстро выделить ресурсы на неплановую инициативу; необходимость прохождения многоуровневых согласований	Отсутствие формальных процедур и защитных механизмов для инноваций
	Приоритет текущих квартальных результатов над долгосрочными перспективами, способствующий снижению инновационной активности	
	Восприятие интрапренерских команд как угрозы ресурсам и стабильности	

	структурных подразделений	
	Отторжение идей и проектов, возникших за пределами устоявшихся центров компетенции или R&D-департаментов	

Традиционные методы инвестиционного анализа (NPV, ROI) неприменимы для ранних интрапренерских инициатив в силу их высокой неопределенности. Эффективные компании внедряют итеративные модели, предполагающие последовательное прохождение четырех этапов:

1. Первичный отбор инициатив.
2. Валидация гипотез и создание MVP.
3. Пилотные продажи и поиск оптимальной бизнес-модели.
4. Масштабирование и интеграция интрапренерства.

Ключевым выводом является необходимость организационного и управленческого разделения двух видов деятельности с последующей интеграцией на стратегическом уровне (таблица 3).

Таблица 3 - Стратегии управления конфликтом между «эксплуатацией» и «исследованием»

Управленческий аспект	Логика «Эксплуатации» (Основной бизнес)	Логика «Исследования» (Интрапренерство)	Механизм снятия конфликта
Цели и KPI	Рентабельность, доля рынка, операционная эффективность	Обучение, скорость итераций, валидация гипотез, создание опционов на будущий рост	Разные системы оценки для разных подразделений
			Интеграция через портфельный подход на уровне правления

Процессы и культура	Стандартизация, предсказуемость, минимизация отклонений	Экспериментирование, итеративность, приемлемость обоснованных неудач	Создание механизмов для инновационных команд с особыми правилами
Распределение ресурсов	Плановое бюджетное финансирование на основе прошлых результатов	Венчурное, поэтапное финансирование на основе достижения принятой в проекте стадии	Выделение стратегического бюджета на инновации, защищенного от секвестра в трудные периоды
Организационная структура	Четкая иерархия, функциональная или дивизиональная структура	Сетевая, командная, с высокой автономией	Раздельные структурные единицы (подразделения «исследования» и «эксплуатации») с разным дизайном

Выводы. Преодоление мотивационных барьеров подразумевает трансформацию систем вознаграждения и признания, легитимизации обоснованного риска и управляемой неудачи. Устранение организационных барьеров не представляется возможным без создания защищенных структур с особыми правилами.

Эффективная система оценки и финансирования интрапренерских проектов должна быть основана на итеративной, венчуроподобной логике операций. Ключевым компонентом является поэтапное выделение ресурсов в зависимости от достижения конкретных, измеримых стадий по валидации клиентских гипотез и бизнес-модели. Разнообразие механизмов финансирования (от внутренних венчурных фондов до краудфандинга) позволяет гибко управлять инновационным портфелем инициатив.

Управление противоречием между эффективностью основного бизнеса и необходимостью рискованных экспериментов возможно только через организационное разделение двух видов деятельности с последующей стратегической интеграцией. Подобная модель предлагает создать параллельные структурные подразделения с разными системами целей, KPI, культур и процессов, координация между которыми осуществляется на самом верхнем уровне управления компанией. Такой подход обеспечивает трансфер успешных проектов в основную бизнес-единицу для последующего масштабирования.

Список литературы

1. Вивек В., Чандрасекар К. Интрапренерство как драйвер инноваций в бизнесе // Форсайт. – 2024. – Т. 18. – №. 2. – С. 97-105.
2. Ткаченко И. Н., Метелева М. А. Архитектура и результативность систем управления инновационной деятельностью крупных корпораций // Journal of new economy. – 2025. – Т. 26. – №. 2. – С. 130-152.
3. Шерстнева К. В. От традиций к инновациям: тренды в корпоративной культуре организаций на примере международных практик // Мир науки. Педагогика и психология. – 2025. – Т. 13. – №. 4. – С. 51.
4. Кулик А. В. Продуктовый подход в управлении проектами внутрифирменного предпринимательства // Индустриальная экономика. – 2025. – №. 1. – С. 49-59.
5. Шевко Н. Р., Хисамутдинова Э. Н., Антропова Т. Г. Интрапренерские инновации: содержание, формы и методы управления в современной экономике // Горизонты экономики. – 2021. – №. 4. – С. 24-30.
6. Кулик А. В. Анализ проектов внутрифирменного предпринимательства в организациях // Креативная экономика. – 2024. – Т. 18. – №. 5. – С. 1223-1242.
7. Гасанов Э. С. Анализ взаимосвязи основных факторов развития цифровой трансформации бизнеса // Естественно-гуманитарные исследования. – 2023. – №. 5 (49). – С. 371-377.

8. Атапина Н. А., Первов П. А. К вопросу об использовании институционального капитала в предпринимательской деятельности // Вестник СамГУПС. – 2021. – №. 1. – С. 9-14.
9. Гуськова И. В., Серебровская Н. Е. Внутреннее предпринимательство как фактор развития креативного человеческого капитала университета // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2023. – №. 4 (72). – С. 25-32.
10. Гасанов Э. С. Сущность цифровой трансформации экономической деятельности субъектов хозяйствования в инновационной среде // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – №. 4 (54). – С. 103-108.
11. Куровский С. В., Соснин Д. А., Мишин Д. А. Оценка факторов, воздействующих на интенсификацию феномена внутреннего предпринимательства в организации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13. – С. 444-457.
12. Иванов С. А., Щипанов Е. Ф., Земенцкий Ю. В. Системный анализ инструментов развития интрапренёрства на основе критериев принятия решений // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. – 2022. – №. 3 (59). – С. 9-16.

References

1. Vivek V., Chandrasekhar K. Intrapreneurship as a Driver of Innovation in Business // Foresight. - 2024. - Vol. 18. - No. 2. - P. 97-105.
2. Tkachenko I. N., Metelev M. A. Architecture and Performance of Innovation Management Systems of Large Corporations // Journal of New Economy. - 2025. - Vol. 26. - No. 2. - P. 130-152.
3. Sherstneva K. V. From Tradition to Innovation: Trends in the Corporate Culture of Organizations Using International Practices as an Example // World of Science. Pedagogy and Psychology. - 2025. - Vol. 13. - No. 4. – P. 51.
4. Kulik A. V. Product-Based Approach to Managing Intra-Firm Entrepreneurship Projects // Industrial Economy. – 2025. – No. 1. – P. 49-59.

5. Shevko N. R., Khisamutdinova E. N., Antropova T. G. Intrapreneur Innovations: Content, Forms, and Management Methods in the Modern Economy // *Horizons of Economy*. – 2021. – No. 4. – P. 24-30.
6. Kulik A. V. Analysis of Intra-Firm Entrepreneurship Projects in Organizations // *Creative Economy*. – 2024. – Vol. 18. – No. 5. – P. 1223-1242.
7. Gasanov E. S. Analysis of the Relationship between the Main Factors in the Development of Digital Business Transformation // *Research in Natural Sciences and Humanities*. – 2023. – No. 5 (49). – P. 371-377.
8. Atapina N. A., Pervov P. A. On the Use of Institutional Capital in Entrepreneurial Activity // *Bulletin of Samara State University of Railways*. – 2021. – No. 1. – P. 9-14.
9. Guskova I. V., Serebrovskaya N. E. Intrapreneurship as a Factor in the Development of Creative Human Capital of the University // *Bulletin of N. I. Lobachevsky University of Nizhny Novgorod. Series: Social Sciences*. – 2023. – No. 4 (72). – P. 25-32.
10. Gasanov E. S. The Essence of Digital Transformation of Economic Activity of Business Entities in an Innovative Environment // *Research in Natural Sciences and Humanities*. – 2024. – No. 4 (54). – P. 103-108.
11. Kurovsky S. V., Sosnin D. A., Mishin D. A. Assessment of factors influencing the intensification of the phenomenon of internal entrepreneurship in an organization // *Economy: yesterday, today, tomorrow*. – 2023. – Vol. 13. – P. 444-457.
12. Ivanov S. A., Shchipanov E. F., Zementsky Yu. V. Systems analysis of intrapreneurship development tools based on decision-making criteria // *Caspian Journal: Management and High Technologies*. – 2022. – No. 3 (59). – P. 9-16.

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

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. Маженов 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.

Научная статья

УДК 658.012

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ ЧЕРЕЗ ВНУТРЕННИЕ КРАУДСОРСИНГОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ В КРУПНЫХ КОРПОРАЦИЯХ

**Гришина Вера Тихоновна, к.э.н., доцент, Технологический университет им.
А.А. Леонова, Королев, Россия
v.t.grishina.50@yandex.ru**

Аннотация

Актуальность исследования внутренних краудсорсинговых платформ обусловлена их потенциальной способностью разрешать противоречия инновационного процесса в организациях крупного бизнеса. Платформенные решения и инструменты дают возможность объединить преимущества масштаба и ресурсной базы корпорации с гибкостью, скоростью и демократичностью, характерными для стартап-среды. Они позволяют формализовать и сделать прозрачным процесс «снизу-вверх», давая возможность каждому сотруднику выступить в роли инноватора, а руководству - выявлять скрытые таланты и перспективные направления развития, которые могут оставаться незамеченными в рамках вертикальных организационных структур управления. Цель статьи – формирование дизайна и специфики управления инновациями через внутренние краудсорсинговые платформы. Основными результатами исследования являются характеристика внутреннего краудсорсинга как современного инструмента вовлечения сотрудников в процесс генерации и отбора инновационных идей, рассмотрение ключевых драйверов и барьеров внедрения цифровых платформ для краудсорсинга в организационных структурах, выявление дизайна и специфики управления инновациями через внутренние краудсорсинговые платформы, обозначение параметров оценки эффективности использования краудсорсинговых платформ в управлении инновациями. В заключение статьи можно прийти к выводу, что внутренний краудсорсинг является комплексным организационно-культурным нововведением в

функционировании крупного бизнеса. Его эффективность определяется способностью компании преодолеть противоречие между необходимостью в гибких, сетевых формах генерации знаний и инерцией традиционной линейно-функциональной структуры, основанной на контроле и вертикальных каналах коммуникации. Успех требует скоординированных действий по всем трем направлениям бизнеса: стратегическому, организационному и технологическому.

Ключевые слова: управление инновациями; краудсорсинговые платформы; генерация и отбор инновационных идей; линейно-функциональная структура; инновационный процесс; организации крупного бизнеса

Статья поступила в редакцию 16.05.2025, одобрена после рецензирования 18.07.2025, принята к публикации 06.11.2025.

Original article

INNOVATION MANAGEMENT THROUGH INTERNAL CROWDSOURCING PLATFORMS IN LARGE CORPORATIONS

**Grishina Vera Tikhonovna, PhD in Economics, Associate Professor, A.A.
Leonov Technological University, Korolev, Russia**

Abstract

The relevance of studying internal crowdsourcing platforms stems from their potential to resolve the contradictions of the innovation process in large businesses. Platform solutions and tools offer the opportunity to combine the advantages of a corporation's scale and resource base with the flexibility, speed, and democracy characteristic of a startup environment. They formalize and make transparent the bottom-up process, empowering every employee to act as an innovator and allowing management to identify hidden talents and promising development opportunities that may remain

unnoticed within vertical organizational structures. The purpose of this article is to develop the design and specifics of innovation management through internal crowdsourcing platforms. The main findings of this study include a description of internal crowdsourcing as a modern tool for engaging employees in the generation and selection of innovative ideas, an examination of the key drivers and barriers to the implementation of digital crowdsourcing platforms within organizational structures, identification of the design and specifics of innovation management through internal crowdsourcing platforms, and identification of parameters for assessing the effectiveness of crowdsourcing platforms in innovation management. In conclusion, the article concludes that internal crowdsourcing is a complex organizational and cultural innovation in the functioning of large businesses. Its effectiveness is determined by a company's ability to overcome the contradiction between the need for flexible, networked forms of knowledge generation and the inertia of a traditional linear-functional structure based on control and vertical communication channels. Success requires coordinated action across all three business areas: strategic, organizational, and technological.

Keywords: innovation management; crowdsourcing platforms; generation and selection of innovative ideas; linear-functional structure; innovation process; large business organizations

The article was submitted to the editorial office on 05/16/2025, approved after review on 07/18/2025, accepted for publication on 11/06/2025.

Введение. Современная инновационная деятельность в крупных корпорациях сталкивается с вызовом, который обусловлен ограниченностью традиционных моделей генерации новых идей. Централизованные исследовательские и опытно-конструкторские подразделения будучи эффективными для решения сложных технологических задач часто оказываются недостаточно адаптивными для своевременного реагирования на меняющиеся

рыночные тренды и упускают множество перспективных идей, возникающих в трудовом коллективе организации [1], [2]. В условиях, когда ключевые знания и уникальные компетенции распределены среди разнообразия сотрудников различных подразделений и географических локаций бизнес-площадок, возникает необходимость в новых организационных механизмах, способных активизировать и структурировать подобный рассредоточенный инновационный потенциал [3].

Одним из таких механизмов выступают внутренние краудсорсинговые платформы – цифровые среды, предназначенные для массового привлечения сотрудников компании к процессу выдвижения, обсуждения, отбора и развития инновационных инициатив. Данный подход представляет собой адаптацию принципов открытых инноваций для внутрикорпоративного использования, перенося логику коллективного интеллекта и сетевого взаимодействия в границы одной организации [4]. В отличие от традиционных систем подачи рациональных предложений современные платформы обеспечивают сбор идей, а также создание полноценной интерактивной экосистемы, включающей элементы геймификации, экспертной оценки, кросс-функциональной коллаборации и проектного управления [5].

Обзор литературы. Внутренний (корпоративный) краудсорсинг через призму инновационного менеджмента определяется как процесс использования цифровых платформ для привлечения распределенных знаний, идей и решений сотрудников всех уровней и подразделений организации. Этот подход представляет собой адаптацию принципов открытых инноваций для внутрифирменного использования, где в роли команды выступает внутренняя аудитория компании [6]. В отличие от традиционных систем рациональных предложений внутренний краудсорсинг базируется на принципах открытости, коллаборации и итеративности [7]. Идеи становятся доступными для обсуждения, комментирования, оценки и совместной доработки всеми авторизованными пользователями платформы. Это трансформирует линейную

систему «подача-оценка экспертом» в нелинейный сетевой процесс коллективного интеллекта, где ценность создается через социальное взаимодействие и отбор идей.

Основная теоретическая предпосылка эффективности данного инструмента опирается на концепцию распределенного знания и принцип «мудрости толпы» [8]. Предполагается, что в крупной организации весьма значимые и актуальные для инноваций знания о неявных проблемах клиентов, узких местах процессов или новых технологических возможностях рассеяны среди множества сотрудников, часто отделенных от формальной R&D-структуры. Внутренняя краудсорсинговая платформа выступает механизмом агрегации и активации такого капитала в крупных корпорациях. Она позволяет выявлять идеи и их авторов – так называемых скрытых инноваторов, которые в классическом формате организационной структуры могут не иметь возможности заявить о своих предложениях [9].

Внедрение и успешное функционирование внутреннего краудсорсинга сталкивается с комплексом факторов, которые в научной литературе систематизируются как драйверы (факторы успеха) и барьеры (препятствия). Их анализ достаточно важен, так как технологическая составляющая (сама платформа) является необходимым, но недостаточным условием эффективности управления инновациями (таблица 1). Успех определяется потенциалом организации к преодолению институциональных и культурных противоречий [10].

Преодоление обозначенных барьеров подразумевает разработку организационного дизайна краудсорсинговой платформы, в частности, создания прозрачных правил взаимодействия, системы быстрой обратной связи и признания значимости каждого сотрудника в инновационных процессах. Технологическая платформа должна быть удобной и интуитивной, чтобы минимизировать сопротивление новым инструментам во внутренней среде.

Таблица 1 - Систематизация ключевых драйверов и барьеров внедрения
внутреннего краудсорсинга

Категория	Драйверы успеха	Барьеры и риски
Стратегия и лидерство	Публичное участие руководителей в обсуждениях, выделение ресурсов, личное спонсорство проектов	Восприятие платформы как разовой HR-акции, не интегрированной в инновационную стратегию
	Четкое определение вызовов, связанных с приоритетами бизнеса	Руководители структурных подразделений видят в краудсорсинге угрозу своему авторитету, отвлечение сотрудников от основных задач
Организационная культура и процессы	Среда, где можно высказывать смелые идеи без страха осуждения	Ценятся идеи, исходящие «сверху», критика и открытое обсуждение не поощряются
	Четкий регламент оценки идей, этапы продвижения, обратная связь авторам на каждом шаге	Отсутствие процесса реализации идей
	Комбинация нематериального (бейджи, рейтинги, благодарности) и материального (бонусы, бюджеты на реализацию идеи, участие в прибыли) стимулирования персонала	Формальные нематериальные награды, не связанные с карьерным продвижением или влиянием на процессы в действительности
Технология и дизайн платформы	Удобный и социально-ориентированный интерфейс	Сложный или неинтуитивный пользовательский

		интерфейс
	Элементы геймификации	Отсутствие модерации и поддержки сообщества
	Доступ через корпоративный портал, мобильное приложение, связь с системами управления проектами	Изолированность платформы, возможное отсутствие взаимосвязи с иными инновационными процессами

Организация и методология исследования. Данное исследование направлено на анализ ключевых элементов дизайна, управления и оценки эффективности внутренних краудсорсинговых платформ. Методологической основой выступил ситуационный анализ лучших практик, описанных в публикациях научно-практических журналов, и кейс-стади технологических и промышленных корпораций (Siemens, IBM, Google, ПАО «СИБУР»). Для систематизации данных использовались методы сравнительного анализа и синтеза, позволяющие выделить универсальные принципы и особенности управления инновациями. Эмпирическую базу сформировали функциональные характеристики архитектуры платформ, интервью с руководителями инновационных подразделений корпораций, а также обобщенные данные об эффективности их работы.

Результаты проведения исследования и их обсуждение. В контексте данного исследования эффективная платформа представляет собой сложную социально-техническую систему, предполагающую реализацию проектирования по четырем взаимосвязанным направлениям:

1) Стратегическое управление контентом (ЧТО?):

- постановка конкретных вызовов;
- формирование сетевых сообществ;
- модерация и фасилитация дискуссий;

2) Организационное управление процессами (КАК?):

- жизненный цикл идеи (подача идеи -> обсуждение -> экспертиза -> эксперимент -> внедрение);

- присвоение ролей (модератор, эксперт, спонсор проекта);

- механизмы интеграции с R&D и бизнес-единицами;

3) Социально-мотивационный дизайн (ЗАЧЕМ?):

- система геймификации;

- материальное и нематериальное признание сотрудников (участников);

- формирование репутации и цифрового следа;

4) Технологический и интерфейсный дизайн (ГДЕ?):

- интеграция с корпоративными системами;

- инструменты коллаборации.

Эффективность платформы определяется синергией всех компонентов. Стратегическое управление контентом через постановку конкретных бизнес-вызовов (например, «Как сократить энергопотребление на 15%?») фокусирует творческую энергию сотрудников и повышает релевантность идей. Создание сетевых сообществ вокруг областей экспертизы (цифровизация, устойчивое развитие) способствует надёжной экспертизе. Организационное управление предполагает формализацию жизненного цикла идеи и назначение ролей: модераторы поддерживают дискуссию, эксперты проводят первичную оценку идей, спонсоры (руководители) обеспечивают ресурсы для их последующего пилотирования. Социально-мотивационный дизайн представляется значимым для долгосрочной вовлеченности участников, сочетая элементы геймификации с материальными, нематериальными формами признания (таблица 2). Технологический дизайн должен минимизировать барьеры для активного участия субъектов.

Оценка эффективности платформы базируется на системе сбалансированных показателей (таблица 3).

Таблица 2 - Модель многоуровневой системы мотивации и признания сотрудников

Уровень мотивации	Инструменты и практики	Психологический и организационный эффект
Нематериальное признание	Публичные благодарности от руководства	Удовлетворение потребности в уважении и принадлежности
	Бейджи, звания («Иноватор месяца», «Эксперт сообщества»)	Формирование социального статуса внутри организации
	Рейтинги	Создание позитивной конкуренции
Статусное и карьерное признание	Приглашение в экспертные советы или инновационные комитеты	Взаимосвязь инновационной активности с профессиональным ростом
	Участие в престижных внутренних и внешних мероприятиях	
	Учет активности на платформе при оценке и карьерном планировании	
Материальное и ресурсное признание	Премии за лучшие идеи	Материальное вознаграждение за вклад
	Выделение бюджета и команды для реализации проекта автора	
	Патентные отчисления или процент от экономического эффекта	Создание прямой взаимосвязи между идеей и личной выгодой

Таблица 3 - Система сбалансированных показателей эффективности краудсорсинговой платформы

Цель измерения	Ключевые метрики	Количественные ориентиры
Операционная активность и вовлеченность	Количество активных пользователей (доля от общей численности)	Успешные платформы вовлекают 20-40% сотрудников
	Количество поданных идей в месяц	Качество взаимодействия (глубина обсуждения) важнее количества поданных идей в месяц
	Количество комментариев, оценок, доработок на одну идею	Высокая активность пользователей указывает на сбалансированное сетевое сообщество
	Индекс вовлеченности на платформе	
Качество контента и процесс эффективности	Удельный вес идей, переходящих на этап надежной экспертизы	В лучших практиках 5-10% идей доходят до стадии пилотного тестирования
	Доля идей, отобранных для пилотного тестирования	
	Временной промежуток от подачи идеи до принятия решения	Временные задержки более 2-3 недель сокращают мотивацию участников
	Уровень удовлетворенности авторов процессом	
Бизнес-воздействие и инновационная результативность	Количество реализованных проектов или патентов, возникших с платформы	Расчет показателя ROI возможен через оценку экономии или нового дохода
	Оценка экономического эффекта	
	Вклад в достижение стратегических KPI	
	Влияние на индекс	

	инновационности компании	
Организационно-культурное влияние	Рост числа сотрудников, участвующих в кросс-функциональных проектах	Платформа работает как инструмент выявления талантов и укрепления вовлеченности сотрудников
	Улучшение показателей удержания талантов (среди активных пользователей)	Снижение текучести кадров на 5-10% среди активных участников является значимым результатом
	Изменения в результатах опросов об инновационном климате и психологической безопасности трудового коллектива	

Соответственно, оценка эффективности платформы требует системы сбалансированных показателей. Вместе с тем необходимо последовательно отслеживать операционную активность (вовлеченность) участников, качество контента и процессов (конверсия идей, скорость), непосредственное бизнес-воздействие (реализованные проекты, экономический эффект) и организационно-культурное влияние (удержание талантов, психологический климат в трудовом коллективе). Подобная комплексная оценка эффективности позволяет обосновать стратегическую ценность рассматриваемого инструмента и улучшать его функциональную работу.

Выводы. Дизайн и управление внутренней краудсорсинговой платформой должны рассматриваться как проектирование целостной социально-технической системы. Весьма важными являются четыре взаимосвязанных компонента: стратегическое управление контентом через постановку вызовов, организационное управление процессами с четким жизненным циклом инновационной идеи, социально-мотивационный дизайн, основанный на многоуровневой системе признания персонала, и удобный технологический интерфейс.

Эффективная платформа трансформируется из канала сбора идей в

инфраструктурный элемент инновационной экосистемы компании. Она выполняет функции выявления талантов, формирования кросс-функциональных, сетевых сообществ, автоматизированной проверки гипотез и укрепления открытой организационной культуры. Ключевым результатом является создание институциональной возможности для постоянного стратегического обновления за счет активизации распределенного интеллектуального капитала организации.

Список литературы

1. Кулакова Л. И. Управление инновациями в предпринимательстве на основе функциональных возможностей искусственного интеллекта // Естественно-гуманитарные исследования. – 2022. – №. 40 (2). – С. 151-157.
2. Дарвиш Ф. Анализ инноваций в российском предпринимательстве // *Beneficium*. – 2022. – №. 2 (43). – С. 24-33.
3. Коречков Ю. В., Великороссов В. В., Кваша В. А. Системный методологический подход к развитию малого инновационного предпринимательства // Теоретическая экономика. – 2022. – №. 4 (88). – С. 53-60.
4. Полянин А. В., Соболева Ю. П., Кулакова Л. И. Применение риск-ориентированного подхода в управлении инновациями предпринимательских структур // Организатор производства. – 2022. – Т. 30. – №. 2. – С. 99-112.
5. Суханкин И. А. Выявление внутренних и внешних факторов, влияющих на формирование стратегии управления инновациями в малых технологических компаниях // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15. – №. 3. – С. 1501-1524.
6. Бармута К. А. Инновационная деятельность субъектов малого и среднего предпринимательства России: состояние и барьеры развития // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. – 2021. – Т. 7. – №. 2. – С. 3-12.
7. Коптяев В. А. Управление инновациями на предприятиях малого и среднего

бизнеса, как ключевой фактор успеха в условиях рыночной экономики // Вектор экономики. – 2023. – №. 4. – С. 82.

8. Кукин Л. А. Специфические особенности управления инновациями в сфере производства строительных материалов // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13. – №. 12. – С. 5869-5884.

9. Плешивцев М. А. Управление технологическими инновациями в компаниях телекоммуникационной сферы // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15. – №. 1. – С. 303-312.

10. Костанда А. В. Концепция управления инновациями в маркетинговой товарной политике как основа конкурентных преимуществ // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15. – №. 1. – С. 231-242.

11. Вольчик В. В., Фурса Е. В., Маслюкова Е. В. Государственное управление и развитие российской инновационной системы // Управленец. – 2021. – Т. 12. – №. 5. – С. 32-49.

12. Наугольнова И. А. Эволюция подходов к управлению промышленным предприятием: роль инноваций в современных условиях // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17. – №. 5. – С. 1763-1784.

References

1. Kulakova L. I. Innovation Management in Entrepreneurship Based on the Functional Capabilities of Artificial Intelligence // Natural Sciences and Humanities. - 2022. - No. 40 (2). - P. 151-157.

2. Darvish F. Analysis of Innovations in Russian Entrepreneurship // Beneficium. - 2022. - No. 2 (43). - P. 24-33.

3. Korechkov Yu. V., Velikorossov V. V., Kvasha V. A. A Systems Methodological Approach to the Development of Small Innovative Entrepreneurship // Theoretical Economics. - 2022. - No. 4 (88). - P. 53-60.

4. Polyanin A. V., Soboleva Yu. P., Kulakova L. I. Application of a Risk-Oriented Approach to Innovation Management of Entrepreneurial Structures // Production Organizer. – 2022. – Vol. 30. – No. 2. – P. 99-112.

5. Sukhankin I. A. Identification of Internal and External Factors Influencing the Formation of Innovation Management Strategy in Small Technology Companies // *Economy, Entrepreneurship and Law*. – 2025. – Vol. 15. – No. 3. – P. 1501-1524.
6. Barmuta K. A. Innovative Activities of Small and Medium-Sized Businesses in Russia: Status and Development Barriers // *Scientific Notes of the Crimean Federal University named after V.I. Vernadsky. Economy and Management*. – 2021. – Vol. 7. – No. 2. – P. 3-12.
7. Koptyaev V. A. Innovation Management in Small and Medium-Sized Businesses as a Key Success Factor in a Market Economy // *Vector of Economy*. – 2023. – No. 4. – P. 82.
8. Kukin L. A. Specific Features of Innovation Management in the Sphere of Construction Materials Production // *Economy, Entrepreneurship and Law*. – 2023. – Vol. 13. – No. 12. – P. 5869-5884.
9. Pleshivtsev M. A. Managing Technological Innovations in Telecommunication Companies // *Economy, Entrepreneurship and Law*. – 2025. – Vol. 15. – No. 1. – P. 303-312.
10. Kostanda A. V. The Concept of Innovation Management in Marketing Product Policy as the Basis for Competitive Advantages // *Economy, Entrepreneurship and Law*. – 2025. – Vol. 15. – No. 1. – P. 231-242.
11. Volchik V. V., Fursa E. V., Maslyukova E. V. Public administration and the development of the Russian innovation system // *Manager*. - 2021. - Vol. 12. - No. 5. - P. 32-49.
12. Naugolnova I. A. Evolution of approaches to industrial enterprise management: the role of innovation in modern conditions // *Creative Economy*. - 2023. - Vol. 17. - No. 5. - P. 1763-1784.

Научная статья

УДК 658.011

БЕНЧМАРКИНГ И ВНЕДРЕНИЕ ЛУЧШИХ ПРАКТИК УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ В ХОЛДИНГОВЫХ СТРУКТУРАХ

**Трифонов Владимир Александрович, к.э.н., доцент, Новгородский
государственный университет им. Ярослава Мудрого, Великий Новгород,
Россия**

vladimir.trifonov@mail.ru

Аннотация

Актуальность исследования заключается в необходимости разработки специализированной методологии бенчмаркинга и внедрения лучших практик, учитывающей гетерогенность холдинговых структур. Сравнение абсолютных финансовых показателей целесообразно дополнить анализом контекстуальных факторов, управленческих процессов и организационных условий, которые обеспечивают высокую результативность деятельности корпораций. Речь идет о переходе от бенчмаркинга результатов к бенчмаркингу процессов и драйверов эффективности. Цель исследования заключается в анализе опыта внедрения современных систем управления эффективностью холдинговых структур на основе OKR. Основные результаты исследования: рассмотрена эволюция систем управления эффективностью; отражена методология бенчмаркинга как инструмент поиска лучших управленческих практик; приведена специфика управления эффективностью в диверсифицированных холдингах с разными типами бизнес-единиц; проанализирован опыт внедрения современных систем управления эффективностью (на основе OKR) в российских холдингах; отражена концептуальная модель оценки влияния новых подходов к управлению эффективностью на вовлеченность сотрудников и достижение стратегических целей холдинга. Выводы: для холдинговых структур весьма значимым среди существующих является дифференцированный подход к применению OKR в разных типах бизнес-единиц. В зрелых операционно-ориентированных активах

наиболее подходит планомерная интеграция OKR для стратегических проектов развития. В инновационных и растущих сегментах портфеля OKR могут стать основой управления. Роль управляющей компании должна трансформироваться к фасилитатору обмена лучшими практиками и создателю инфраструктуры (платформ, индикаторов, обучающих программ), поддерживающей эффективное использование методологии по всей структуре холдинга.

Ключевые слова: бенчмаркинг; дифференцированный подход; внедрение лучших практик; управление эффективностью; холдинговые структуры; бизнес-единицы; методология

Статья поступила в редакцию 10.06.2025, одобрена после рецензирования 19.08.2025, принята к публикации 06.11.2025.

Original article

BENCHMARKING AND IMPLEMENTATION OF BEST PRACTICES IN PERFORMANCE MANAGEMENT IN HOLDING STRUCTURES

**Trifonov Vladimir Alexandrovich, Candidate of Economics, Associate Professor,
Novgorod State University named after Yaroslav the Wise, Veliky Novgorod,
Russia**

Abstract

The relevance of the study lies in the need to develop a specialized methodology for benchmarking and implementing best practices that takes into account the heterogeneity of holding structures. It is advisable to supplement the comparison of absolute financial indicators with an analysis of contextual factors, management processes, and organizational conditions that ensure high corporate performance. This refers to the transition from benchmarking results to benchmarking processes and performance drivers. The objective of the study is to analyze the experience of implementing modern performance management systems in holding structures based on OKR. Key findings: the evolution of performance management systems is

examined; benchmarking methodology is reflected as a tool for finding best management practices; the specifics of performance management in diversified holdings with different types of business units are presented; the experience of implementing modern performance management systems (based on OKR) in Russian holdings is analyzed; a conceptual model for assessing the impact of new approaches to performance management on employee engagement and the achievement of the holding's strategic goals is presented. Conclusions: For holding companies, a differentiated approach to applying OKRs across different types of business units is highly significant. In mature, operationally focused assets, the systematic integration of OKRs into strategic development projects is most appropriate. In innovative and growing portfolio segments, OKRs can become the foundation of management. The role of the management company should evolve to that of a facilitator of best practice exchange and creator of infrastructure (platforms, indicators, training programs) that supports the effective use of the methodology across the entire holding.

Keywords: benchmarking; differentiated approach; implementation of best practices; performance management; holding structures; business units; methodology

The article was received by the editorial office on 06/10/2025, approved after review on 08/19/2025, accepted for publication on 11/06/2025.

Введение. В текущей корпоративной среде холдинговые структуры представляют собой сложные организационные системы, объединяющие под единым управлением разнородные бизнес-единицы, которые могут функционировать в различных отраслях, регионах и стадиях жизненного цикла [1]. Ключевой стратегической задачей управляющей компании в такой структуре является обеспечение синергетического эффекта, при котором совокупная стоимость холдинга превышает сумму стоимостей его отдельных частей [2]. Достижение этой цели непосредственно зависит от способности головной организации в корпоративной системе выстраивать эффективные системы

управления, которые позволяли бы не только контролировать операционные и финансовые результаты дочерних предприятий, но и повышать их общую производительность и конкурентоспособность.

Основополагающим инструментом для решения данной задачи выступает бенчмаркинг – систематический процесс поиска, анализа и адаптации лучших практик управления, обусловивших свою эффективность во внутренней и внешней среде организаций [3]. Однако применение классических подходов к бенчмаркингу в условиях холдинговой модели сопряжено с существенными методологическими сложностями. Различия в отраслевой специфике, масштабе деятельности, корпоративной культуре и рыночными условиями функционирования бизнес-единиц делают перенос управленческих решений в системе «сверху-вниз» малоэффективным и зачастую низкопродуктивным [4]. Возникает противоречивая ситуация: с одной стороны, холдинг обладает особым внутренним потенциалом для обмена опытом, а с другой стороны, организационная и средовая асимметрия препятствует практической реализации этого потенциала.

Обзор источников академической литературы. В рассмотренных источниках академической литературы прослеживается траектория эволюции систем управления эффективностью, отражающая смену парадигм от жесткого административного контроля к гибкости и непрерывному развитию компаний. Традиционные системы, построенные на ключевых показателях эффективности (KPI), были ориентированы преимущественно на контроль достижения заранее установленных, часто финансовых, целей [5]. KPI будучи эффективным инструментом мониторинга операционной деятельности и распределения вознаграждения демонстрируют ограниченность в условиях крайне высокой неопределенности. Однако некоторые исследователи их критикуют за ориентированность на прошлые результаты, что может потенциально сокращать инновационную активность и адаптацию организационных структур к быстрым изменениям [6], [7].

В качестве ответа на эти вызовы получила распространение методология OKR. В отличие от KPI, которые часто являются персональными и привязаны к трудовым функциям, OKR фокусируются на согласовании командных и индивидуальных целей со стратегией компании. Цели формулируются как качественные ориентиры, а ключевые результаты - как измеримые на пути к их достижению. Следует отметить, что ключевое отличие заключается в философии данных систем. OKR позиционируются в качестве механизма стратегической коммуникации, координации и организационного обучения. Они предполагают краткосрочные циклы установки целей (поквартальные), систематическое отслеживание прогресса и принятие допустимости невыполнения всех ключевых результатов на 100%, если это является последствием достижения излишне амбициозных целей [8].

Одновременно с этим произошел отказ от использования моделей ежегодной аттестации в пользу практик непрерывной обратной связи и развития сотрудников. Современные системы смещают акцент с ретроспективной оценки прошлых результатов на проактивное развитие сотрудников через постоянные короткие беседы, коучинг и обсуждение карьерных траекторий продвижения. В определенной степени это трансформирует роль руководителя в наставника, а систему управления эффективностью - в инструмент повышения вовлеченности и производительности кадров.

Сравнительный анализ парадигм управления эффективностью приведен в таблице 1.

Таблица 1 - Сравнительный анализ парадигм управления эффективностью в организациях

Параметр для сравнения	Традиционная система (на базе KPI)	Современная система (OKR и непрерывная обратная связь)
Основная цель	Контроль исполнения	Стратегическое выравнивание

	Оценка прошлой деятельности для вознаграждения	Координация
		Развитие сотрудников и их адаптация к новым условиям среды
Ориентация	Индивидуальная ответственность за узкие, функциональные результаты	Командная и индивидуальная ответственность за достижение амбициозных, кросс-функциональных целей
Сущность целей	Часто стабильные, количественные, привязанные к бюджету	Динамичные, сочетают качественные цели и количественные результаты
Цикличность	Годовая (с взаимосвязью к ежегодной аттестации и бонусам)	Квартальная цикличность с постоянными проверками
Роль руководителя	Контролер	Наставник
	Оценщик	Фасилитатор
Детерминанты организационной культуры	Иерархия	Сотрудничество
	Подотчётность	Информационная прозрачность
	Стабильность	Гибкость и обучение кадров

Бенчмаркинг в академических исследованиях определяется как непрерывный, систематический процесс поиска и изучения лучших практик, которые приводят к максимизации уровня производительности [1]. В контексте управления эффективностью он эволюционировал от классического сравнительного анализа (сопоставления) финансовых показателей (бенчмаркинг

результатов) к изучению процессов, методов управления и организационных условий, которые эти результаты обеспечивают (процессный бенчмаркинг и бенчмаркинг драйверов) [4]. Современная методология предполагает несколько этапов:

- 1) идентификация объектов для улучшения и ключевых показателей;
- 2) выбор партнеров для сравнения (внутренних - между подразделениями холдинга, или внешних - отраслевых лидеров);
- 3) сбор и анализ данных о процессах;
- 4) выявление «разрывов» (гэпов) и адаптация лучших практик с учетом специфики организации.

Весьма важным аспектом является понимание того, что бенчмаркинг - это творческая адаптация идей, требующая анализа причинно-следственных связей между управленческими действиями и результатами.

При этом управление эффективностью в диверсифицированных холдингах представляет собой отдельную сложную задачу из-за существенной асимметрии между бизнес-единицами. На основе обзора источников академической литературы можно выделить несколько ключевых аспектов этой специфики (рисунок 1).

Модель иллюстрирует необходимость дифференцированного подхода к управлению эффективностью в зависимости от стратегической роли бизнес-единицы в портфеле холдинга. Для бизнес-единиц на зрелых рынках («дойных коров») могут доминировать традиционные KPI, связанные с оптимизацией затрат и генерированием денежного потока.

Для бизнес-единиц на растущих или инновационных рынках («звезд») более релевантна система OKR, ориентированная на развитие и захват рыночных возможностей. Роль управляющей компании заключается в установлении общих принципов и создании платформ для обмена лучшими практиками (внутренний бенчмаркинг). Ключевая задача состоит в обеспечении трансфера управленческих инноваций (например, успешной модели продаж из одной

бизнес-единицы или Agile-практик из IT-подразделения в промышленные активы) с учетом средовых различий. Это требует от управляющей компании компетенций в области организационного обучения и фасилитации.

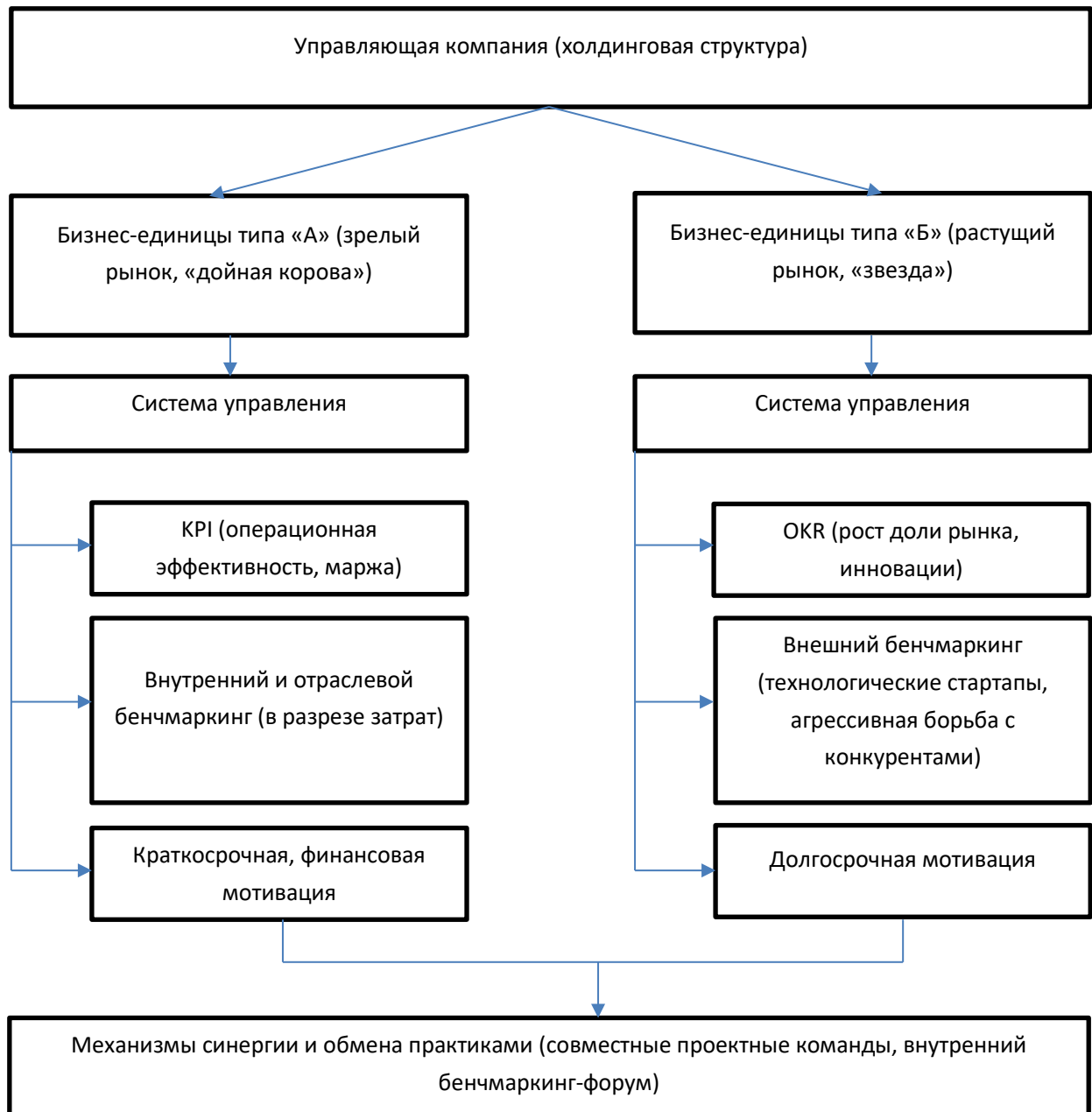


Рисунок 1 - Модель дифференцированного управления эффективностью в холдинге [9], [10]

Методологическая и теоретическая база исследования. Теоретической основой исследования являются концепции целеполагания и управления

эффективностью, в частности, модель OKR, теория вовлеченности персонала и принципы стратегического выравнивания.

Методология исследования включает качественный множественный кейс-анализ.

Эмпирическую базу сформировали данные корпоративных блогов компаний, презентаций и интервью топ-менеджеров, а также обобщенные данные отраслевых исследований, посвященных внедрению OKR в российских корпорациях, таких как «Сбербанк», «ВТБ», «Яндекс», «МТС».

Для проведения анализа использовались методы сравнения и сопоставления успешных и проблемных кейсов, контент-анализ документов, а также синтез количественных данных о вовлеченности и производительности, представленных в исследованиях за 2020-2025 гг.

Результаты исследования и их обсуждение. Анализ практик российских холдингов выявил две доминирующие модели внедрения OKR, различающиеся по степени централизации и связи с существующими системами управления.

Модель 1. «Стратегическое выравнивание сверху вниз», которая применяется в холдингах с централизованной управляющей компанией. Корпоративный центр формулирует стратегические OKR на год или квартал, которые затем декомпозируются на уровень дочерних обществ, на конкретные структурные подразделения и рабочие функциональные команды. Ключевой задачей является обеспечение взаимосвязи целей всех уровней. Преимуществом модели выступает четкая стратегическая направленность и скоординированность усилий. Основной риск заключается в формализации процесса, когда OKR становятся переформулированными KPI, а команды лишаются возможности формулировать собственные инициативные цели.

Модель 2. «Гибридная (амбидекстрная) модель», характерная для холдингов с высокой степенью автономии бизнес-единиц или для технологических компаний. Управляющая компания устанавливает небольшое количество общекорпоративных OKR (целевых ориентиров), в то время как

бизнес-единицы и команды обладают значительной свободой в постановке собственных OKR, которые должны вносить вклад в общие приоритеты. Эта модель требует развитой культуры ответственности и прозрачности, так как координация происходит через постоянное согласование и общую информационную панель. Она более эффективна для стимулирования инноваций в отличие от первой модели (таблица 2).

Таблица 2 - Сравнительный анализ моделей внедрения OKR в российских холдингах

Критерий	Модель 1. «Стратегическое выравнивание сверху вниз»	Модель 2. «Гибридная (амбидекстрная) модель»
Типичные представители	Крупные финансовые и промышленные холдинги с традиционной культурой («Сбербанк», «ВТБ», «Газпромнефть»)	Технологические компании, холдинги с диверсифицированным портфелем венчурных проектов («Яндекс», «Mail.ru Group», «Т- Банк»)
Роль управляющей компании	Центр разработки и каскадирования целей, контроль согласованности действий	Центр установки стратегических приоритетов и фасилитации обмена лучшими практиками
Процесс постановки целей	Преимущественно сверху вниз, с ограниченным вкладом на уровне рабочих команд	Сочетание стратегических приоритетов и командных инициатив
Ключевые вызовы	Формализация	Сложность обеспечения синергии и стратегической
	Потеря гибкости	

	Низкая вовлеченность среднего звена и специалистов	связанности разрозненных инициатив
Ключевая детерминанта успешности	Четкая методическая поддержка	Сильная культура прозрачности и ответственности
	Обучение	Развитые цифровые платформы для визуализации OKR
	Интеграция с системами планирования	

При грамотном внедрении OKR выступают катализатором позитивных изменений, но при формальном подходе могут вызывать организационное сопротивление (повышение административной нагрузки и вероятности эмоционального выгорания, механическое дробление целей верхнего уровня на подцели нижнего без учета условий среды, непроработанное сосуществование двух систем (KPI для рутинных процессов и OKR для развития) может вызвать внутренний операционный конфликт).

Выводы. Современное управление эффективностью в холдингах строится на трёх взаимосвязанных принципах: эволюция инструментов (от KPI к гибридным моделям с OKR), систематическое использование бенчмаркинга для поиска лучших практик и контекстно-зависимая дифференциация подходов к разным типам бизнес-единиц, объединенных общими механизмами организационного обучения и синергии.

Опыт российских холдингов отражает две основные модели внедрения OKR, а именно весьма жесткое стратегическое выравнивание и гибридную модель. Выбор модели определяется степенью централизации, отраслевой спецификой и зрелостью корпоративной культуры. Успех внедрения на 80% зависит от преодоления культурно-управленческих барьеров. Ключевыми из них являются конфликт с системой мотивации, ригидность управленческого мышления и отсутствие навыков фасилитации у руководителей.

Влияние ОКР на вовлеченность сотрудников и достижение стратегических целей носит неоднозначный и опосредованный организационной культурой характер. При внедрении в культуру доверия и открытости ОКР повышают стратегическую осведомленность, автономию и горизонтальную координацию действий, что способствует повышению вовлеченности и улучшению результатов. При формальном подходе система порождает дополнительные издержки, стресс и эмоциональное выгорание кадров, минимизируя потенциальные выгоды и доверие персонала к любым управленческим инновациям.

Список литературы

1. Елина О. А., Баурина С. Б. Бенчмаркинг как инструмент организационного совершенствования: востребованность в бизнесе и освоение лучшего опыта // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». – 2023. – Т. 33. – №. 3. – С. 389-395.
2. Туякова З. С., Черемушников Т. В. Анализ бизнес-процессов в системе инструментариев оценки деятельности компаний // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2021. – Т. 15. – №. 1. – С. 144-157.
3. Батманов Э. З., Омаров З. З., Пайтаева К. Т. Оценка конкурентоспособности транспортных предприятий России в условиях современной экономической среды // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2024. – №. 12 (170). – С. 26.
4. Шавшаева К. В., Карпушкин А. А. Бенчмаркинг как инструмент управления финансовым состоянием корпорации // Бизнес и дизайн ревю. – 2023. – №. 2 (30). – С. 76-86.
5. Томайлы А. Е., Филатова П. С., Борисевич К. Д. Три «С» эффективности в экономике: как превзойти конкурентов через бенчмаркинг // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2025. – №. 2. – С. 160-174.

6. Лобашев А. В. Стратегии оптимизации производственных процессов на основе бенчмаркинга // *Professional Bulletin: Economics and Management*. – 2024. – №. 4. – С. 3-7.
7. Портнов А. В. Практика применения бенчмаркинга в рамках диагностического подхода на производствах сектора FMCG // *Наука Красноярья*. – 2023. – Т. 12. – №. 2. – С. 39-54.
8. Щегулина О. В., Конобеццев Ф. Д. Формирование базы знаний бенчмаркинговых исследований в HRM с использованием информационных технологий // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. – 2021. – Т. 10. – №. 6. – С. 5-12.
9. Максимов М. И., Анохина М. Е., Колесников А. В. Особенности внедрения стандартов устойчивого развития в отечественном корпоративном управлении // *Управленческий учет*. – 2023. – №. 6. – С. 277-285.
10. Комарова О. В., Пичурина Д. В. Инструменты управления корпоративными рисками в условиях цифровой трансформации и неопределенности // *Вестник Алтайской академии экономики и права*. – 2022. – №. 12-2. – С. 259-266.

References

1. Elina O. A., Baurina S. B. Benchmarking as a Tool for Organizational Improvement: Demand in Business and Learning from Best Practices // *Bulletin of Udmurt University. Series "Economics and Law"*. - 2023. - Vol. 33. - No. 3. - P. 389-395.
2. Tuyakova Z. S., Cheremushnikova T. V. Analysis of Business Processes in the System of Tools for Assessing Company Performance // *Bulletin of South Ural State University. Series: Economics and Management*. - 2021. - Vol. 15. - No. 1. - P. 144-157.
3. Bat'manov E. Z., Omarov Z. Z., Paytaeva K. T. Assessing the Competitiveness of Russian Transport Enterprises in the Context of the Modern Economic Environment // *Regional Problems of Economic Transformation*. – 2024. – No. 12 (170). – P. 26.
4. Shavshaeva K. V., Karpushkin A. A. Benchmarking as a Tool for Managing the Financial Condition of a Corporation // *Business and Design Review*. – 2023. – No. 2

(30). – P. 76-86.

5. Tomaily A. E., Filatova P. S., Borisevich K. D. Three "S" of Efficiency in Economics: How to Outperform Competitors through Benchmarking // Bulletin of the North Caucasus Federal University. – 2025. – No. 2. – P. 160-174.

6. Lobashev A. V. Benchmarking-Based Strategies for Optimizing Production Processes // Professional Bulletin: Economics and Management. – 2024. – No. 4. – P. 3-7.

7. Portnov A. V. The Practice of Applying Benchmarking within the Framework of a Diagnostic Approach in FMCG Sector Production // Science of Krasnoyarsk. - 2023. - Vol. 12. - No. 2. - P. 39-54.

8. Shchegulina O. V., Konobevtsev F. D. Formation of a Knowledge Base for Benchmarking Research in HRM Using Information Technologies // Personnel and Intellectual Resource Management in Russia. - 2021. - Vol. 10. - No. 6. - P. 5-12.

9. Maksimov M. I., Anokhina M. E., Kolesnikov A. V. Features of the Implementation of Sustainable Development Standards in Domestic Corporate Management // Management Accounting. - 2023. - No. 6. - P. 277-285.

10. Komarova O. V., Pichurina D. V. Corporate risk management tools in the context of digital transformation and uncertainty // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. - 2022. - No. 12-2. - P. 259-266.

CONTENTS

5.2.3 Regional and sectoral economy.....	9
Lyubanenko A.V. MECHANISMS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE DEVELOPMENT OF TRANSPORT AND LOGISTICS INFRASTRUCTURE IN THE ARCTIC ZONE OF THE RUSSIAN FEDERATION	9
Shcherbakov D.V. INDUSTRIAL SYMBIOSIS AND THE FORMATION OF ECO-INDUSTRIAL PARKS AS A TOOL FOR IMPROVING THE SUSTAINABILITY OF RESOURCE REGIONS.....	27
Kovalev I.V. ECONOMIC ASSESSMENT OF ECOSYSTEM SERVICES AND THEIR USE IN REGIONAL ENVIRONMENTAL PLANNING (ON THE EXAMPLE OF LAKE BAIKAL).....	44
Sidoruk P.I. DEVELOPMENT OF CREATIVE INDUSTRIES AS A DRIVER OF ECONOMIC DIVERSIFICATION IN DEPRESSED INDUSTRIAL REGIONS (ON THE EXAMPLE OF THE VOLGA REGION).....	58
Talalaeva N.S. INDUSTRY AND REGIONAL EFFECTS OF THE NATIONAL PROJECT "LABOR PRODUCTIVITY"	75
5.2.6 Management	90
Sharopova A.V. MANAGING A VALUE-BASED SUPPLY CHAIN IN AN UNSTABLE	90
Naugolnova I.A. CORPORATE ENTREPRENEURSHIP (INTRA-ENTREPRENEURSHIP) AS A STRATEGIC UPDATE TOOL FOR LARGE BUSINESSES.....	103
Bondarenko O.G. IMPACT OF DIVERSITY AND INCLUSION LEADERSHIP ON A COMPANY'S FINANCIAL AND INNOVATION RESULTS	117
Grishina V.T. MANAGING INNOVATION THROUGH INTERNAL CROWDSOURCING PLATFORMS IN LARGE CORPORATIONS	132
Trifonov V.A. BENCHMARKING AND IMPLEMENTATION OF BEST PERFORMANCE MANAGEMENT PRACTICES IN HOLDING STRUCTURES	146