

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М.В. ЛОМОНОСОВА

На правах рукописи

Солнцев Артем Константинович

**Методические аспекты разработки стратегии повышения
инновационного потенциала хозяйствующего субъекта
(на материалах Навоийского горно-металлургического комбината)**

Специальность 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика
(экономика инноваций)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2026

Диссертация выполнена на кафедре экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ имени М.В. Ломоносова

Научный руководитель – Квинт Владимир Львович, доктор экономических наук, профессор, академик, Иностранный член РАН, Заслуженный работник высшей школы РФ

**Официальные
оппоненты**

– **Осипов Владимир Сергеевич**, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой мировой экономики и управления внешнеэкономической деятельностью Факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова

Шабаетова Светлана Владимировна, доктор экономических наук, профессор кафедры финансов, финансового права, экономики и бухгалтерского учета Института экономики и права Петрозаводского государственного университета

Шкарупета Елена Витальевна, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры цифровой и отраслевой экономики Воронежского государственного технического университета

Защита диссертации состоится «10» ноября 2026 года в 14 часов 00 минут на заседании диссертационного совета МГУ.052.6 Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова по адресу: Российская Федерация, 119991, г. Москва, ГСП-1, Ленинские горы, МГУ, дом 1, строение 61, аудитория 207-208 (зал учёного совета).

E-mail: dissovet052.6@gmail.com

С диссертацией можно ознакомиться в отделе диссертаций научной библиотеки МГУ имени М.В. Ломоносова (Ломоносовский проспект, д. 27) и на портале: <https://dissovet.msu.ru/dissertation/4080>

Автореферат разослан «__» _____ 2026 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
доктор экономических наук, профессор

И. В. Новикова

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Глобальные, национальные, региональные рынки товаров и услуг характеризуются ограниченностью ресурсов и высокой конкуренцией. Инновации являются основой конкурентоспособности, для чего необходимо их своевременное выявление. Важность исследования процессов, лежащих в основе инновационного развития, подтверждается в том числе присуждением Нобелевской премии по экономике 2025 года Дж. Мокиру, Ф. Агийону и П. Ховитту за объяснение экономического роста, основанного на инновациях.

Такие процессы на уровне государств, регионов или предприятий протекают по-разному. Формирование и зарождение новшеств происходит на всех уровнях экономической системы, но именно корпоративный уровень – уровень хозяйствующих субъектов – является основным звеном для их освоения и полномасштабного внедрения.

Усиление глобальной конкуренции сопровождается такими фундаментальными трендами, как цифровизация, роботизация и автоматизация труда. Внедрение соответствующих технологий является частью научно-технического прогресса. Их своевременная реализация требует понимания механизмов, лежащих в основе их появления, выявления и внедрения. Необходимость эффективного распределения ресурсов в условиях их постоянной ограниченности требует стратегического подхода, что обуславливает актуальность разработки стратегии повышения инновационного потенциала компаний.

Инновационная деятельность характеризуется значительным уровнем неопределенности, с которой сталкиваются лидеры предприятий. Она связана как с технологическими рисками, так и фундаментальной невозможностью оценить новое распределение ресурсов, которое возникнет в результате их внедрения, что оказывает существенное влияние на эффективность принимаемых лидерами решений. Понимание природы механизмов, лежащих в

основе такой неопределенности, может иметь принципиальное значение для сохранения и обеспечения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов на рынках.

Степень разработанности рассматриваемой проблемы и изученности темы научного исследования. Теоретическая основа настоящей работы в части инноваций и экономики знаний представлена в работах нобелевских лауреатов Г. Беккера, П. Кругмана, Дж. Мокира, П. Ромера, О. Уильямсона, Э. Фелпса, Ф. А. ф. Хайека, Т. Шульца, и ведущих зарубежных ученых Дж. К. Гэлбрейта, П. Друкера, К. Маркса, А. Маршалла, Дж. С. Милля, Д. Рикардо, Дж. Сакса, А. Смита, М. Портера, М. Хенрексона, К. Шваба, Й. Шумпетера, академиков А. Г. Аганбегяна, А. Г. Гранберга, В. Л. Макарова, А. Д. Некипелова, В. В. Окрепилова, членов-корреспондентов РАН А. Р. Бахтизина, Г. Б. Клейнера, ведущих российских ученых, Л.А. Гамидуллаевой, В. С. Осипова, С. В. Растворцевой, В. К. Чаадаева, С. В. Шабасовой, Е. В. Шкарупеты.

Технологические уклады, стадийность научно-технического развития общества рассмотрены в работах нобелевских лауреатов С. Кузнеца, Р. Солоу, ведущих иностранных ученых К. Жюгляра, Ж. Китчина, Г. Менша, К. Перес, Й. Шумпетера, академиков А. А. Акаева, С. Ю. Глазьева, В. Л. Квинта, Д. С. Львова, В. А. Садовниченко, члена-корреспондента РАН С. Д. Бодрунова, ведущих отечественных ученых, Д. М. Журавлева, Н. Д. Кондратьева.

Теоретические подходы к определению категории инновационного потенциала рассмотрены в работах Т. Аас, Л. Х. Бройнига, С. Уинтера, К. Фримена, Э. Нили, Г. Пизано, Т. Стюарта, Д. Тиса, К. Хелфат, А. Хертог, Дж. Хии, и других, а также отечественных ученых академика В. Л. Макарова, члена-корреспондента РАН А. Р. Бахтизина, В. В. Гурочкиной, Н. П. Завлина, А. К. Казанцева, А. А. Канторович, Д. И. Кокурина, Л. Э. Миндели, В. В. Царева, В. В. Черныш.

Теоретико-методологические основы настоящей работы сформированы на научной школе стратегирования академика, Иностранного члена РАН В. Л. Квинта, а также трудах теоретиков и практиков школы стратегирования

Д. М. Журавлева, С. А. Кожевникова, И. В. Манаевой, А. В. Мяскова, И. В. Новиковой, Н. И. Сасаева, А. М. Фадеева, В. А. Шамахова, И. В. Шацкой.

Теоретической основой изучения поведения экономических агентов и неопределенности являются труды нобелевских лауреатов Р. И. Ауманна, Д. Канемана, Р. Коуза, Г. Саймона, О. Уильямсона и известных ученых Г. Демсеца, Дж. Марча, Ф. Найта, Д. Родрика, Р. Сайерта, А. Тверски.

Целью исследования является расширение методических аспектов разработки стратегии повышения инновационного потенциала хозяйствующего субъекта.

В соответствии с целью исследования были поставлены следующие **задачи**:

- проанализировать существующие подходы к определению категорий «инновации», «инновационный потенциал», роли знаний в формировании и развитии инноваций и определить понятие инновационного потенциала в приложении к теории стратегии и методологии стратегирования и особенности его приращения и реализации в контексте разработки стратегии, сформировав авторскую дефиницию инновационного потенциала хозяйствующего субъекта;
- построить на панельных данных о золотодобывающей отрасли двухфакторную производственную функцию Кобба-Дугласа и проанализировать эластичность факторов производства;
- провести анализ внешней и внутренней среды АО «Навоийский горно-металлургический комбинат», в том числе с помощью метода OTSW-анализа, для определения инновационных стратегических возможностей его развития;
- выявить стратегические ценности и интересы АО «Навоийский горно-металлургический комбинат» и заинтересованных лиц, после чего сформулировать миссию, видение его инновационного развития и стратегические приоритеты развития его инновационного потенциала;
- разработать методику формулирования стратегических приоритетов повышения инновационного потенциала хозяйствующего субъекта.

Объектом научного исследования является инновационный потенциал хозяйствующего субъекта как основа его конкурентоспособности.

Предметом исследования являются управленческие отношения, возникающие в процессе разработки стратегии повышения инновационного потенциала хозяйствующего субъекта.

Теоретической и методологической основой исследования служат труды российских и зарубежных ученых в области инноваций, теории стратегии и методологии стратегирования, поведенческой экономики, их теоретические исследования и практические достижения. В работе использованы методы формальной логики, системного подхода, сравнительного анализа, синтеза, OTSW-анализа, количественные методы исследования, статистические и экономико-математические методы (анализ временных рядов, анализ панельных данных, статистические критерии значимости, метод наименьших квадратов), метод научной абстракции.

В качестве **информационной базы исследования** выступают данные официальной российской и международной статистики, аналитические источники, публикации ведущих международных консалтинговых компаний, и годовые отчеты компаний, финансовые и специализированные отчеты. Применение указанных источников в качестве основы позволяет провести обоснованный анализ внешней и внутренней среды объекта, выявить глобальные, региональные и отраслевые тренды и обосновать стратегические приоритеты.

Соответствие диссертации паспорту научной специальности. Диссертация выполнена в соответствии с паспортом специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика инноваций): Инновационный потенциал стран, регионов, отраслей и хозяйствующих субъектов; Инновационная инфраструктура и инновационный климат. Проблемы создания эффективной инновационной среды; Управление инновациями и инновационными проектами на уровне компаний, предприятий и организаций. Инновационные риски.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в развитии методических аспектов, основных элементов и этапов разработки стратегии повышения инновационного потенциала хозяйствующего субъекта на основе достижений отечественной научной школы стратегирования.

Наиболее значимые научные результаты, отражающие личный вклад автора в развитие темы диссертации, заключаются в следующем:

1. Предложена и обоснована концептуальная модель цикличного приращения и реализации инновационного потенциала хозяйствующего субъекта в процессах стратегирования на основе сформулированного авторского определения категории «инновационный потенциал хозяйствующего субъекта», составленного с включением положений концепции динамических способностей, отличающегося человекоцентричным подходом, позволяющего расширить методический аппарат теории стратегии.

2. Подтверждена первостепенная роль фактора труда для роста выручки предприятий в отрасли на основе моделирования двухфакторной отраслевой производственной функции, построенной на панельных данных, и тем самым обосновано применение человекоцентричного подхода к определению категории инновационного потенциала хозяйствующего субъекта и выявлению его конкурентных преимуществ.

3. Сформулирован концептуальный подход к согласованию групповых ценностей и интересов сотрудников хозяйствующего субъекта как основных носителей его способностей в процессах разработки стратегии повышения инновационного потенциала хозяйствующего субъекта на основе предложенной иерархической классификации групп (коалиций) хозяйствующего субъекта.

4. Предложена методика формулирования стратегических приоритетов повышения инновационного потенциала хозяйствующего субъекта на основе анализа ресурсной обеспеченности инновационных стратегических возможностей и его способностей.

5. Выявлена и обоснована инновационная стратегическая возможность по внедрению технологий обезвоживания хвостов золотодобычи, выступающая

инструментом переноса издержек предприятия на более ранний период жизненного цикла проекта, что способствует снижению неопределенности.

Основные положения, выносимые на защиту:

1. Предложенная концептуальная модель цикличного приращения и реализации инновационного потенциала хозяйствующего субъекта в процессах стратегирования, основанная на авторском определении этой категории, отличающемся человекоцентричностью, обосновывает его ключевую роль среди конкурентных преимуществ предприятия, дополняя методические аспекты инновационного стратегирования, что повышает его эффективность.

2. Двухфакторная отраслевая производственная функция, построенная на панельных данных, подтверждает первостепенную роль фактора труда для роста выручки предприятий в отрасли, обосновывая применение человекоцентричного подхода к определению категории инновационного потенциала хозяйствующего субъекта, выявлению конкурентных преимуществ, что ведет к повышению эффективности стратегирования его инновационной деятельности.

3. Имплементация предложенного подхода к выявлению и согласованию групповых ценностей штата хозяйствующего субъекта, основанного на иерархической классификации групп (коалиций), способствует более полному выявлению стратегических интересов и ценностей заинтересованных лиц и дополняет методические аспекты стратегирования инновационного потенциала как категории, основанной на способностях работников.

4. Применение предложенной методики формулирования стратегических приоритетов повышения инновационного потенциала хозяйствующего субъекта на основе анализа ресурсной обеспеченности его инновационных стратегических возможностей логически связывает стратегии различного уровня и способствует их эффективной реализации.

5. Выявленная и обоснованная инновационная стратегическая возможность, заключающаяся во внедрении технологий обезвоживания хвостов золотодобычи, выступает инструментом переноса затрат с поздних стадий жизненного цикла проектов в отрасли и снижения неопределенности, что ведет

к увеличению общественной эффективности и способствует переходу на траекторию устойчивого развития.

Теоретическая значимость исследования заключается в расширении и развитии методических аспектов разработки стратегии инновационного потенциала хозяйствующего субъекта. Представленные в диссертационном исследовании положения могут использоваться в качестве теоретической основы при изучении инновационного потенциала предприятий, а также в роли теоретико-методологической базы при разработке их инновационных стратегий.

Практическая значимость исследования. Результаты диссертационного исследования могут быть использованы хозяйствующими субъектами при разработке корпоративной стратегии повышения инновационного потенциала, инновационной стратегии хозяйствующего субъекта, профессиональными консультантами в области инновационного стратегирования, а также государственными органами и отраслевыми объединениями для формирования стимулов для экономических агентов при разработке стратегических документов более высокого уровня.

Степень достоверности и апробация результатов исследования. Достоверность диссертационного исследования подтверждена на круглых столах, конференциях, в частности: VIII Международно-практическая конференция «Теория и практика стратегирования»: сессия «Московский Университариум Стратега» (г. Москва, 2025 г.), сессия «Арктический Университариум Стратега» (г. Мурманск, г. Апатиты, 2025 г.), сессия «Уральский Университариум Стратега» (г. Екатеринбург, 2025 г.), Ломоносовские чтения 2025 (г. Москва, 2025 г.), СПЭК-2025 (г. Санкт-Петербург, 2025 г.), IX Международно-практическая конференция «Теория и практика стратегирования»: сессия «Московский Университариум Стратега» (г. Москва, 2026 г.), СПЭК-2026 (г. Санкт-Петербург, 2026 г.), «Ломоносов» (г. Москва, 2026 г.).

Материалы исследования использованы при разработке Стратегии эффективного водопользования АО «Навоийский горно-металлургический

комбинат» на период до 2040 г. и более длительную перспективу и при разработке Национальной стратегии рационального водопользования и охраны окружающей среды Республики Узбекистан на период 2027-2050 гг., что подтверждается справками о внедрении.

Материалы исследования используются в учебном процессе МШЭ МГУ имени М.В. Ломоносова.

Публикации. Основные идеи и положения диссертации изложены в 13 научных работах, в том числе 5 статьях в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных для защиты в диссертационном совете МГУ по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика инноваций), в иных изданиях – 8 работ, включая 1 индивидуальную монографию.

Объем и структура научного исследования. Диссертационное исследование состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы из 351 наименования, содержит 39 рисунков и 36 таблиц. Основной текст научной работы изложен на 152 страницах печатного текста и имеет следующую структуру:

Введение

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ПРАКТИКА РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА

1.1. Роль инноваций в развитии мирового хозяйства и народного хозяйства России

1.2. Методологические аспекты разработки стратегии инновационного потенциала хозяйствующего субъекта

1.3. Факторы иррациональности и неопределенности в процессе стратегирования

ГЛАВА 2. ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ТЕНДЕНЦИЙ И ПОИСК СТРАТЕГИЧЕСКИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА

2.1. Определение базовых условий разработки стратегии развития инновационного потенциала хозяйствующего субъекта

2.2. Мониторинг и анализ глобальных и национальных отраслевых тенденций золотодобывающей промышленности

2.3. Определение инновационных стратегических возможностей развития Навоийского горно-металлургического комбината

ГЛАВА 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМУЛИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРИОРИТЕТОВ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА

3.1. Методические аспекты выявления и согласования групповых ценностей объекта стратегирования

3.2. Обоснование методических аспектов формулирования стратегических приоритетов развития инновационного потенциала хозяйствующего субъекта

3.3. Аспекты эффективности реализации стратегических приоритетов повышения инновационного потенциала предприятия

Заключение

Список литературы

Приложение

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

1. Предложенная концептуальная модель цикличного приращения и реализации инновационного потенциала хозяйствующего субъекта в процессах стратегирования, основанная на авторском определении этой категории, отличающемся человекоцентричностью, обосновывает его ключевую роль среди конкурентных преимуществ предприятия, дополняя методические аспекты инновационного стратегирования, что повышает его эффективность.

Нобелевский лауреат Э. Фелпс называл современную экономику «имаджинариумом», инновационный процесс которого опирается на комплексы человеческих *способностей*. Он пришел к выводу, что реализация инновационного потенциала основана на свободной конкуренции за долю рынка, использовании новых продуктов и методов, свободном принятии решений финансистами о поддержке тех или иных идей, а для креативных людей – на свободной конкуренции за предпринимателя, способного помочь им в реализации их идей¹.

Исследователями выделяется четыре основных подхода к определению инновационного потенциала хозяйствующего субъекта, среди которых следует рассмотреть детально «стратегически ориентированный подход», в контексте которого инновационный потенциал рассматривается в качестве инструмента стратегического управления.

К категории «стратегически ориентированного» инновационного потенциала отнесены те определения, которые подразумевают способность, возможность, готовность организации внедрять инновации путем комбинации или применения имеющихся факторов производства и ресурсов.

Понятие инновационного потенциала хозяйствующего субъекта достаточно полно раскрыто в работах зарубежных авторов, посвященных

¹ Phelps E., "Mass Flourishing: How Grassroots Innovation Created Jobs, Challenge, and Change," Economics Books, Princeton University Press. 2013.

стратегическому управлению, и, в частности, ресурсному подходу. Категория рассматривается исследователями в качестве составляющей динамических способностей фирмы и определяется как: сильная сторона, функция от культуры, ресурсов, компетенций и сетей, ключевое конкурентное преимущество.

В соответствии с классификацией, предложенной И.В. Новиковой, инновационный потенциал соответствует критерию всеобъемлемости для объекта стратегирования, влияет на все сферы его деятельности, может быть как создан, так и приобретен, в случае его отсутствия.

Таким образом, с учетом основных положений методологии стратегирования, на основе проанализированных подходов к определению понятия инновационного потенциала и концепции динамических способностей фирмы, сформулировано следующее определение: *инновационный потенциал хозяйствующего субъекта – способность применять в инновационной деятельности совокупность имеющихся в его распоряжении ресурсов, резервов и возможностей, основанная на знаниях и навыках его сотрудников, составляющая его ключевое конкурентное преимущество.*

Категория инновационного потенциала является динамической; его составляющие изменяются во времени. Важной задачей для предприятия является его сохранение и повышение.

Каждый стратегический приоритет основывается на соответствующем конкурентным преимуществе; отсутствие такового у предприятия может подразумевать его создание в будущих этапах реализации стратегии. Таким образом, под воздействием фактора времени происходит постоянное цикличное приращение ресурсов и способностей объекта стратегирования, образующих его инновационный потенциал, и его реализация в качестве конкурентных преимуществ в контексте соответствующих стратегических приоритетов.



Рисунок 1 – Концептуальная модель приращения и реализации инновационного потенциала хозяйствующего субъекта в процессах стратегирования
 Источник: составлено автором

2. Двухфакторная отраслевая производственная функция, построенная на панельных данных, подтверждает первостепенную роль фактора труда для роста выручки предприятий в отрасли, обосновывая применение человекоцентричного подхода к определению категории инновационного потенциала хозяйствующего субъекта, выявлению конкурентных преимуществ, что ведет к повышению эффективности стратегирования его инновационной деятельности.

Член-корреспондент РАН Г.Б. Клейнер выделял ряд основных принципов моделирования производственной функции, играющих роль аксиоматических:

1) объем выпуска продукции, произведенной системой за рассматриваемый период времени, определяется объемом труда, предметов и средств труда в тот же период времени;

2) связь между зависимой и независимыми переменными считается закономерной и относительно устойчивой².

Согласно Ю.Н. Черемных, включение в модель производственной функции более двух независимых переменных не дает принципиально иных результатов, но может затруднить их интерпретацию³. Г.Б. Клейнер отмечал, что при использовании высокоагрегированных показателей (в нашем случае труда и капитала) технологические возможности и ограничения отражаются в понятии агрегированной экономической технологии.⁴

Некоторые исследователи отмечают возможные трудности в оценке показателей функции в силу возможной мультиколлинеарности показателей K и L , что является ее «врожденной» характеристикой⁵. Несмотря на продолжающуюся критику модели, она находит эмпирическое подтверждение во многих областях⁶, в том числе на панельных данных

² Клейнер Г.Б. Производственные функции: Теория, методы, применение. — М.: Финансы и статистика, 1986. — 239 с.

³ Черемных Ю.Н. Микроэкономика. Продвинутый уровень: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 844 с. ISBN 978-5-16-002041-9.

⁴ Клейнер Г.Б. Производственные функции: Теория, методы, применение. — М.: Финансы и статистика, 1986. — 239 с.

⁵ Doll, John P. On Exact Multicollinearity and the Estimation of the Cobb-Douglas Production Function / American Journal of Agricultural Economics, Aug., 1974, Vol. 56, No. 3 (Aug., 1974), pp. 556-563.

⁶ Balistreri E., McDaniel C., Wong E. V., An estimation of US industry-level capital-labor substitution elasticities: support for Cobb-Douglas / The North American Journal of Economics and Finance, Volume 14, Issue 3, 2003, p. 343-356. — DOI 10.1016/S1062-9408(03)00024-X.

Построена двухфакторная производственная функция Кобба-Дугласа, где Y – выручка, K – основные средства, L – фонд оплаты труда. На основе панельных данных по четырём компаниям за семь лет методом наименьших квадратов получена следующая модель с фиксированными эффектами:

$$\ln(Y_t) = -1.34 + 0,59\ln(K_t) + 0,72\ln(L_t) + \mu_t \quad (1)$$

или

$$Y_t = 0,26 \cdot K_t^{0,59} \cdot L_t^{0,72} \cdot e^{\mu_t} \quad (2)$$

Модель характеризуется: значением показателя $R^2=0,86$; значением статистики Дарбина-Уотсона, равной 1,6; возрастающей отдачей от масштаба, где эластичность по капиталу составляет 0,59, а по труду 0,72.

Тест Хаусманна показал, что нет оснований отвергать нулевую гипотезу о статистической значимости разницы в оценках и необходимости отказаться от модели с случайными эффектами. Однако в силу более высокого качества модели с фиксированными эффектами был сделан выбор в пользу нее. Результаты центрированного VIF-теста свидетельствуют об отсутствии существенной мультиколлинеарности.

По результатам проведенного анализа формируются следующие стратегические выводы:

- 1) модели без включения эффектов показывают устойчивую значимость константы, что может свидетельствовать о значительности уровня применяемых технологий в отрасли;
- 2) роль трудовых ресурсов более высока для роста выпуска, чем капитала;
- 3) необходимость учета фиксированных эффектов в модели отражает значительное расслоение в отрасли;
- 4) использование разных показателей в качестве зависимой переменной – выручки и объемов добычи – привело к получению принципиально разных результатов: объем добычи не показал стабильной и существенной зависимости от факторов труда и капитала, что может быть связано с тем, что капитальные

вложения в отрасли сосредоточены на инновациях в области экологичности производства, а также с общим снижением запасов золота в мире и усложнением его извлечения;

5) специфика панельных данных позволяет по характеристикам модели получить срез всей отрасли; учитывая, что данные собраны в том числе по лидерам отрасли, полученный в результате моделирования высокий показатель эластичности по труду свидетельствует о значительности вклада работников и, следовательно, их способностей в рост выручки.

3. Имплементация предложенного подхода к выявлению и согласованию групповых ценностей штата хозяйствующего субъекта, основанного на иерархической классификации групп (коалиций), способствует более полному выявлению стратегических интересов и ценностей заинтересованных лиц и дополняет методические аспекты стратегирования инновационного потенциала как категории, основанной на способностях работников.

В инновационной экономике роль фактора трудовых ресурсов особенно высока, поскольку именно люди являются носителями знаний и способностей, входящих в инновационный потенциал фирмы⁷. Трудовые активы, обладающие наиболее узкоспециальными компетенциями, могут рассматриваться как специфичные активы согласно О. Уильямсону. С. Уинтер отмечает, что динамические способности обычно основаны на долгосрочной привязанности к специфическим ресурсам, а возможность поддерживать определенный подход к разработке новых продуктов во многом зависит от стабильности штата инженерного персонала⁸. Таким образом, в отношении сотрудников, обладающих специфическими знаниями и навыками, действуют двусторонние стимулы для долгосрочного сохранения трудовых отношений.

Нобелевский лауреат Г. Саймон обращал внимание на влияние удовлетворенности работников на вклад в достижение официальных целей

⁷ Тамбовцев, В. Л. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие. Российский журнал менеджмента, Т. 8. № 1. – 2010. – С. 5–40.

⁸ Winter, S. G. Understanding Dynamic Capabilities. Strategic Management Journal, Vol. 24. № 10. – 2003. – P. 991–995.

организации⁹. Он пришел к выводам, что социальная группа, членом которой является индивидум внутри предприятия, оказывает значительное влияние на его ценности.

Организация может быть представлена в виде коалиции индивидов, объединенных в подкоалиции¹⁰. Особенности взаимодействия индивидов в группах отмечает также академик А.Д. Некипелов¹¹. Таким образом, оценка и учет групповых ценностей и интересов не менее важны, чем индивидуальных.

Руководители подразделений во многом выступают носителями групповых ценностей, присущих их подкоалиции. Противоречие в ценностях и интересах вышестоящих и нижестоящих лиц (и, в первую очередь, лидера объекта стратегирования и подчиненных) отчасти является проявлением проблемы «принципал-агент», когда агент, пользуясь преимуществом в доступе к информации, склонен преследовать собственную выгоду на основе оппортунистического поведения¹². Важным фактором для этого выступает иерархическое положение таких лиц и вмененных им подразделений. На основе этого может быть составлена матрица групповых ценностей по Г. Саймону с учетом иерархии.

Согласно Г. Саймону, руководители предприятий (к таковым относятся лидер и руководство высшего звена) также склонны к оппортунистическому поведению в отношении нижестоящих сотрудников¹³. По этой причине они разделяют не все ценности со своими подчиненными. Но важно, чтобы лидер разделял их социальные ценности, следовал интересам региона и страны, которые широко известны из официальных документов, в том числе стратегий более высокого уровня.

⁹ Саймон Г. и др. Менеджмент в организациях: Сокр. пер. с англ. С 15-го изд. / Саймон Г., Смитбург Д., Томпсон В.: Общ. ред. и вступ. ст. А.М. Емельянова и В.В. Петрова. – М.: Экономика, 1995. – 335 с. – (Государственное и административное управление). – ISBN 5-282-01840-3.

¹⁰ Cyert R.M., March J.G. et al. A Behavioral Theory of the Firm / Martino Publishing, 2013. 332 p. ISBN 978-1-61427-532-9.

¹¹ Некипелов А. Д. О возможности формирования обновленной парадигмы теорий индивидуального и группового выбора // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2024. № 1. С. 33–43. – DOI 10.52897/2411-4588-2024-1-33-43

¹² Уильямсон О. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация. СПб.: Лениздат; CEV Press, 1996. 702 с.

¹³ Саймон Г. и др. Менеджмент в организациях: Сокр. пер. с англ. С 15-го изд. / Саймон Г., Смитбург Д., Томпсон В.: Общ. ред. и вступ. ст. А.М. Емельянова и В.В. Петрова. – М.: Экономика, 1995. – 335 с. – (Государственное и административное управление). – ISBN 5-282-01840-3.

Таблица 1 – Матрица групповых ценностей штата предприятия с учетом иерархии

	Социальность	Ограничение производительности	Система статусов	Трудовые критерии	Социальные ценности	Ценности, связанные со структурой организации
Лидер						
Руководство высшего звена						
Руководство среднего звена						
Клерки						
Руководство низшего звена						
Полуквалифицированные и неквалифицированные работники						

Скорее разделяют	
Разделяют частично	
Скорее не разделяют	

Источник:¹⁴

¹⁴ Солнцев А. К. Анализ групповых ценностей сотрудников предприятия при разработке стратегии повышения инновационного потенциала (на материалах Навоийского горно-металлургического комбината) / А. К. Солнцев // Экономический анализ: теория и практика. – 2026. – Т. 25, № 8. – С. 89-98. DOI 10.24891/yrzfto. – EDN YRZFTO.

Можно судить, что руководство высшего звена наиболее склонно к оппортунизму в отношении разрабатываемой стратегии в силу того, что им присуще такое поведение как в отношении нижестоящих сотрудников и их ценностей, так и в отношении лидера. По сути, руководители этого уровня выступают одновременно в роли принципала для подчиненных сотрудников и в роли агента для лидера предприятия.

Группам свойственно формировать свои мнения на основе прецедентов, имевших место в их практике, и члены группы обладают сильной мотивацией к тому, чтобы воспринимать их как обязательные¹⁵. На это оказывает влияние в том числе эффект привязки; высококвалифицированная группа, разделяющая ценности соответствия трудовым критериям, будет подвержена этим эффектам особенно сильно.

При согласовании ценностей и интересов важно принимать во внимание, что сотрудники будут воспринимать в качестве ухудшения своего положения любое изменение существующего порядка в отношении той или иной ценности¹⁶; в качестве ухудшения будет воспринято любое отклонение от статус-кво (что объясняется в том числе поведенческими ошибками избегания потерь, избегания риска).

В качестве микрооснов анализа в этом случае выступают не только индивидуальные интересы работников, но также и декомпозированные корпоративные интересы объекта стратегирования на основе иерархического положения групп и уже сформированных у них ценностей.

В процессе выявления стратегических интересов и ценностей профессиональные стратеги выступают как третья сторона по отношению к лидеру объекта стратегирования и штату сотрудников, не имеющая собственных интересов, кроме профессиональных. Как отмечает Г. Саймон, консультации с группой говорят об уважении к ее достоинству; а коллективные

¹⁵ Cyert R.M., March J.G. et al. A Behavioral Theory of the Firm / Martino Publishing, 2013. 332 p. ISBN 978-1-61427-532-9

¹⁶ Саймон Г. и др. Менеджмент в организациях: Сокр. пер. с англ. С 15-го изд. / Саймон Г., Смитбург Д., Томпсон В.: Общ. ред. и вступ. ст. А.М. Емельянова и В.В. Петрова. – М.: Экономика, 1995. – 335 с. – (Государственное и административное управление). – ISBN 5-282-01840-3.

обсуждения способствуют укреплению сотрудничества и в других отношениях¹⁷. На этой стадии может быть полезным выявление сотрудников и их групп, обладающих специальной подготовкой, поскольку это способствует более полному пониманию групповых ценностей наиболее необходимых для предприятия сотрудников. Это особенно важно для инновационных стратегий, наиболее сильно зависящих от способностей трудовых ресурсов объекта стратегирования. Помимо этого, на основе таких консультаций формируется еще одна неосознаваемая ценность для группы и ее членов – возможность взять на себя часть заслуг в принятии решения и получить определенный статус.

Ключевым аспектом процесса выявления и согласования стратегических интересов с работниками предприятия является формирование четкого понимания, зачем разрабатываемая стратегия нужна им. Помимо их индивидуальных потребностей, как материальных, так и нематериальных, важную роль в этом понимании играют уже рассмотренные выше групповые ценности. Если стратегия соответствует этим ценностям, она будет успешна; процесс трансформации ценностей чрезвычайно сложен и трудоемок.

Процесс согласования стратегических интересов и групповых ценностей представлен на рисунке 2.

Перспективным представляется решение, при котором групповые ценности сотрудников будут в том или ином виде поддерживаться. В процессе консультаций и разработки стратегических документов должно быть подчеркнуто, что при реализации стратегии будет поощряться социальность в предприятии, а профессиональное развитие приведет к росту статусности их работы. Особенно важным является осознание реализации социального эффекта.

¹⁷ Саймон Г. и др. Менеджмент в организациях: Сокр. пер. с англ. С 15-го изд. / Саймон Г., Смитбург Д., Томпсон В.: Общ. ред. и вступ. ст. А.М. Емельянова и В.В. Петрова. – М.: Экономика, 1995. – 335 с. – (Государственное и административное управление). – ISBN 5-282-01840-3.

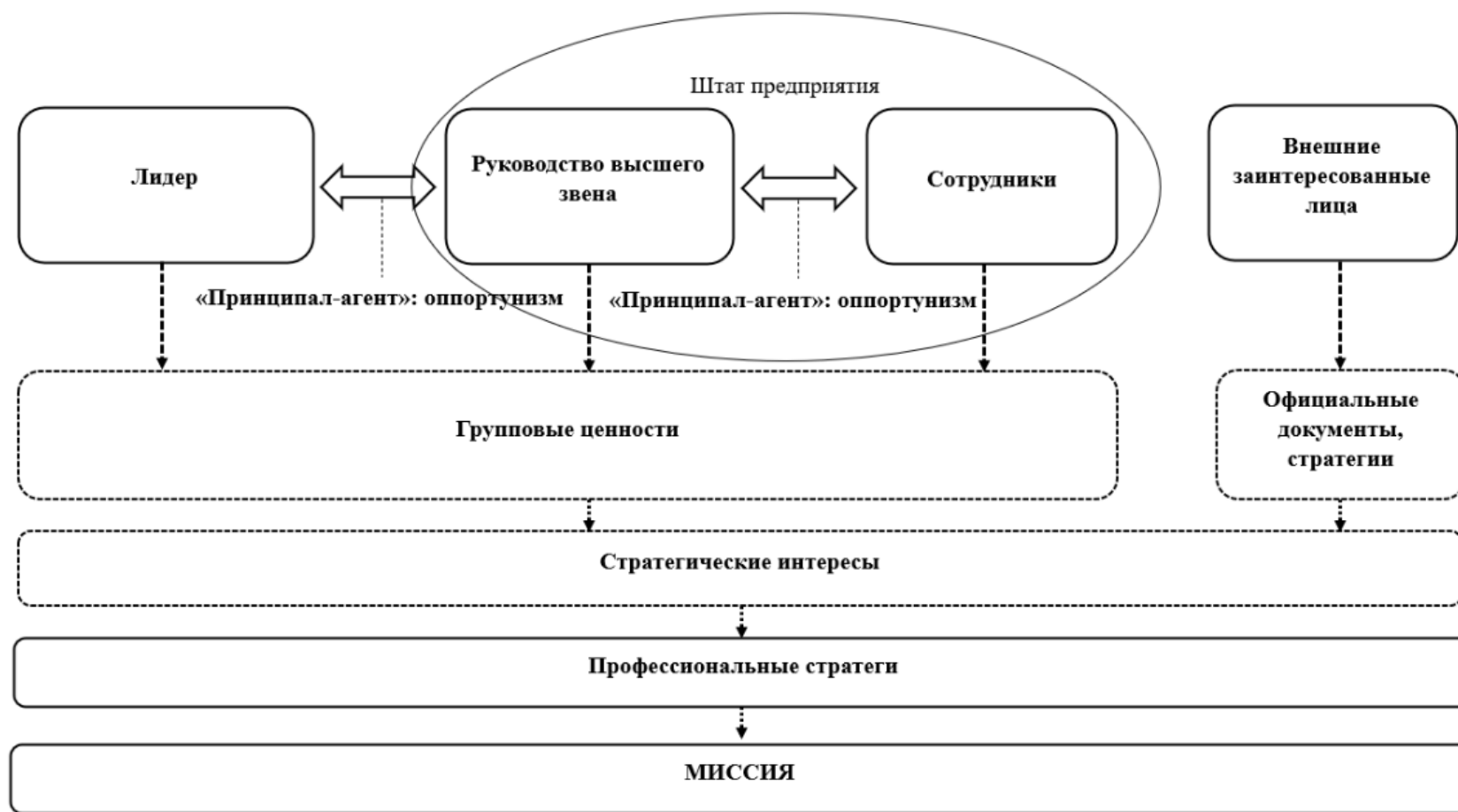


Рисунок 2 – Концептуальная схема согласования групповых ценностей и стратегических интересов в процессах разработки стратегии повышения инновационного потенциала хозяйствующего субъекта
Источник:¹⁸

¹⁸ Солнцев А. К. Анализ групповых ценностей сотрудников предприятия при разработке стратегии повышения инновационного потенциала (на материалах Навоийского горно-металлургического комбината) / А. К. Солнцев // Экономический анализ: теория и практика. – 2026. – Т. 25, № 8. – С. 89-98. DOI 10.24891/yrzfto. – EDN YRZFTO.

4. Применение предложенной методики формулирования стратегических приоритетов повышения инновационного потенциала хозяйствующего субъекта на основе анализа ресурсной обеспеченности его инновационных стратегических возможностей логически связывает стратегии различного уровня и способствует их эффективной реализации.

В соответствии с проведенным в работе методическим анализом, стратегические приоритеты повышения инновационного потенциала должны быть направлены на формирование ресурсной обеспеченности соответствующих инновационных стратегических возможностей объекта и развитие его способностей применять эти ресурсы согласованным образом. Стратегические приоритеты повышения инновационного потенциала могут рассматриваться как элементы инновационных стратегий всего предприятия, в том числе как этап формирования его конкурентных преимуществ. Сама стратегия развития инновационного потенциала выступает в роли стратегии более низкого уровня. Основными носителями способностей хозяйствующего субъекта являются его трудовые ресурсы. Учет и реализация стратегических ценностей и интересов работников хозяйствующего интереса является необходимым элементом развития инновационного потенциала, что должно найти отражение при постановке стратегических приоритетов.

П. Друкер отмечал, что бизнес создается и управляется людьми, а не экономическими факторами, и «менеджмент не только находит эти факторы, но и создает их своими собственными действиями»¹⁹. Стратегия развития инновационного потенциала хозяйствующего субъекта направлена именно на создание таких факторов. Основой для формулирования стратегических приоритетов повышения инновационного потенциала хозяйствующего субъекта выступает анализ ресурсной обеспеченности инновационных стратегических возможностей объекта и стратегические интересы и ценности, квинтэссенцией которых выступает миссия. Концептуально методика их формулирования представлена на рисунке ниже.

¹⁹ Друкер П. Ф. Практика менеджмента: Пер. с. Англ. : Уч. Пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2009. – 400 с. : ил. – Парал. тит. англ. ISBN 978-5-8459-0085-2 (рус.).



Рисунок 3 – Методика формулирования стратегических приоритетов повышения инновационного потенциала хозяйствующего субъекта
Источник: составлено автором

5. Выявленная и обоснованная инновационная стратегическая возможность, заключающаяся во внедрении технологий обезвоживания хвостов золотодобычи, выступает инструментом переноса затрат с поздних стадий жизненного цикла проектов в отрасли и снижения неопределенности, что ведет к увеличению общественной эффективности и способствует переходу на траекторию устойчивого развития.

Проекты в горной добыче, и в золотодобывающей отрасли, в частности, характеризуются длительными сроками реализации, составляющими десятки лет. Они включают в себя несколько стадий, различающиеся как по функциональному значению и относимым категориям издержек, так и по факту наличия или отсутствия выручки. Наглядным способом иллюстрации может быть оценка финансовых показателей проекта в отрасли на основе метода чистой приведенной стоимости.

Чистая приведенная стоимость проекта в золотодобыче может быть представлена в виде следующего выражения:

$$NPV = -IC - \sum_{i=1}^n \frac{CAPEX_i}{(1+r)^i} + \sum_{i=n+1}^m \frac{CF_i}{(1+r)^i} - \sum_{i=m+1}^k \frac{RC_i}{(1+r)^i} - \sum_{i=k+1}^l \frac{PRC_i}{(1+r)^i} - \sum_{i=l+1}^j \frac{LTM_i}{(1+r)^i}, \quad (3)$$

где IC – первоначальные инвестиции нулевого периода;

CAPEX_i – капитальные затраты;

CF_i – денежный поток за период i;

RC_i – издержки по рекультивации за период i;

PRC_i – расходы после рекультивации за период i;

LTM_i – расходы по долгосрочному управлению;

n, m, k, l, j – длительности соответствующих периодов, где j – общий срок реализации проекта

На представленном ниже рисунке изображена структура основных видов издержек на разных стадиях жизненного цикла золотодобывающего предприятия. Белым цветом изображены периоды с чистым отрицательным денежным потоком, штриховкой – с положительным.

Общепринятые методы расчета ставки процента (в частности RADR (risk adjusted discount rate) и WACC (weighted average cost of capital)) включают в себя показатель изменения стоимости денег во времени и премию за риск. При построении моделей на периоды длительностью в несколько десятилетий это приводит к искажениям: относительному завышению оценки капиталовложения на ранних стадиях проекта²⁰ и преуменьшению денежных потоков будущих периодов.

Подобное снижение фактически обнуляет будущие расходы, связанные с поддержанием безопасности хвостохранилищ и закрытых рудников после выработки, при их оценке в момент расчета проекта. Внедрение технологий обезвоживания хвостов позволяет не только снизить капитальные затраты, связанные со строительством заградительных сооружений, и расходы, необходимые для поддержания их состояния, но и значительно снизить факторы как риска, так и неопределенности. Хвостохранилища, построенные без применения технологий обезвоживания, требуют значительно больших расходов для поддержания, наблюдения и обслуживания, приходящихся на наиболее дальние периоды проекта.

Внедрение технологий обезвоживания хвостов способствует уменьшению издержек, связанных с поддержанием хвостохранилищ после прекращения добычи (PRC, LTM) и росту капитальных затрат, связанных с внедрением инновационных технологий, что отмечено стрелками. Следовательно, растет общая стоимость добычи при уменьшении суммарных обязательств после закрытия: издержки предприятия переносятся на более ранний период, что снижает уровень неопределенности и повышает корректность расчетов. Другим положительным эффектом этого является снижение рисков для окружающей среды и человека, связанных с вероятностью повреждения хвостохранилищ, построенных по традиционной технологии (без применения технологий обезвоживания).

²⁰ Samis, M., Steen, J.. Financial evaluation of mining innovation pilot projects and the value of information. Resources Policy 69. - 2020. - 101848.



Рисунок 4 – Влияние внедрения инновационных технологий обезвреживания хвостов на структуру издержек золотодобывающего предприятия во времени
Источник:²¹

²¹ Солнцев А. К. Оценка иррациональности и неопределенности в стратегировании инновационной деятельности золотодобывающих предприятий // Стратегирование: теория и практика. 2026. Т. 6. № 2. С. 219–231. – DOI 10.21603/2782-2435-2026-6-2-219-231.

III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволило сформулировать следующие ключевые выводы.

По результатам анализа и обобщения существующих подходов к определению категории «инновационный потенциал хозяйствующего субъекта» предложено и обосновано авторское определение, отличающееся человекоцентричным подходом, включающее аспекты концепции динамических способностей, что способствует дополнению методологии стратегирования.

Систематизация знаний о понятии инновационного потенциала и применение методологии стратегирования позволили выявить ключевые характеристики этой категории и предложить концептуальную модель его приращения и реализации в процессах стратегирования.

На основе построения двухфакторной отраслевой производственной функции подтверждена первостепенная роль фактора труда для роста выручки предприятий в отрасли, что обосновывает применение человекоцентричного подхода к определению категории инновационного потенциала хозяйствующего субъекта и выявлению его конкурентных преимуществ.

Практическое участие в разработке Стратегии эффективного водопользования АО «Навоийский горно-металлургический комбинат» на период до 2040 г. и более длительную перспективу позволило обратить внимание на особенности формирования ценностей сотрудников предприятия. На основе этого опыта и анализа существующих подходов к определению стратегических интересов сотрудников была предложена матрица групповых ценностей с учетом иерархии и построена концептуальная схема согласования ценностей и интересов хозяйствующего субъекта и заинтересованных лиц.

В соответствии с предложенным в работе авторским определением инновационного потенциала хозяйствующего субъекта и сформированным человекоцентричным подходом к этой категории была предложена и обоснована методика формулирования стратегических приоритетов повышения

инновационного потенциала хозяйствующего субъекта на основе анализа ресурсной обеспеченности его инновационных стратегических возможностей.

В процессе апробации предложенных методик и подходов на материалах АО «Навоийский горно-металлургический комбинат» была выявлена инновационная стратегическая возможность – внедрение технологий обезвоживания хвостов золотодобычи. Обосновано, что она выступает инструментом переноса издержек с поздних периодов жизненного цикла проектов в отрасли, и ее реализация способствует снижению неопределенности, характерной для инновационной деятельности.

Рассмотренные в работе методические аспекты могут быть применены для разработки стратегии повышения инновационного потенциала других хозяйствующих субъектов, в том числе в других отраслях. С учетом полученных результатов, требуются дальнейшие исследования для расширения и дополнения теории стратегии и методологии инновационного стратегирования.

IV. СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ

Статьи, опубликованные в изданиях, рекомендованных для защиты в диссертационном совете МГУ имени М.В. Ломоносова по специальности и отрасли наук 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика инноваций):

1. Солнцев А. К. Разработка стратегии интеллектуального потенциала в знаниеёмкой экономике // Стратегирование: теория и практика. – 2024. – Т. 4, № 4 (14). – С. 523-536. (Импакт-фактор 1,381 (РИНЦ); 1,10 п.л.; DOI 10.21603/2782-2435-2024-4-4-523-536. – EDN GBNIUX).

2. Солнцев А. К. Обезвоживание хвостов – инновационный стратегический приоритет золотодобывающей промышленности: экономические аспекты // Экономика промышленности. – 2025. – Т. 18, № 4. – С. 518-528. (Импакт-фактор 2,398 (РИНЦ); 1,15 п.л.; DOI 10.17073/2072-1633-2025-4-1559. – EDN HEOLTH).

3. Солнцев А. К. Оценка иррациональности и неопределенности в стратегировании инновационной деятельности золотодобывающих предприятий // Стратегирование: теория и практика. – 2026. – Т. 6, № 2. – С. 219–231 (Импакт-фактор 2,147 (РИНЦ); 1,11 п.л.; DOI 10.21603/2782-2435-2026-6-2-219-231).

4. Квинт В. Л., Солнцев А. К. Инновационный потенциал – стратегическое конкурентное преимущество предприятия // Управленческое консультирование. – 2026. – №4. – С. 18-29. (Импакт-фактор 1,740 (РИНЦ); 0,45/0,90 п.л.; EDN: QEYDOP).

5. Солнцев А. К. Анализ групповых ценностей сотрудников предприятия при разработке стратегии повышения инновационного потенциала (на материалах Навоийского горно-металлургического комбината) // Экономический анализ: теория и практика. – 2026. – Т. 25, № 8. – С. 89-98 (Импакт-фактор 0,873 (РИНЦ); 0,90 п.л.; DOI 10.24891/yrzfto. – EDN YRZFTO).

Иные публикации:

6. Солнцев А.К. Методические аспекты разработки стратегии повышения инновационного потенциала хозяйствующего субъекта (на материалах Навоийского горно-металлургического комбината) : монография / А. К. Солнцев ; под науч. ред. В. Л. Квинта. – Санкт Петербург : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2026. – 222 с. – (Библиотека стратега) (13,9 п.л.; ISBN 978-5-89781-912-6 EDN QCCDNF; DOI 10.53454/9785897819126).

7. Солнцев А. К., Докукина А. А. Особенности и противоречия промышленной политики на современном этапе: правовое регулирование,

управление, процессы // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 3. – С. 681-702. (Импакт-фактор 0,231 (РИНЦ); 0,61/1,22 п.л.; DOI 10.18334/erpp.14.3.120603. – EDN ZTDHVVX).

8. Солнцев А. К. Инновационные стратегические тренды золотодобывающей промышленности // Теория и практика стратегирования : Сборник избранных научных статей и материалов VIII Международной научно-практической конференции, Москва, 27–28 февраля 2025 года. – Москва : Издательство Московского университета, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова (Издательский Дом (типография), 2025. – С. 369-377. (0,35 п.л.; EDN BPFNOG).

9. Солнцев А. К. Увеличение доли оборотного водоснабжения как инновационная стратегическая возможность золотодобывающих предприятий // Теория и практика стратегирования : Сборник избранных научных статей и материалов VIII Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 16–17 октября 2025 года. – Екатеринбург : Уральский государственный экономический университет, 2026. – С. 146-150. (0,25 п.л.; EDN JHLJOM).

10. Солнцев А. К. Повышение энергетической эффективности как инновационная стратегическая возможность золотодобывающих предприятий // Теория и практика стратегирования : Сборник научных статей и материалов VIII Международной научно-практической конференции, Апатиты, 26 сентября 2025 года. Том XVIII. Арктический Университариум стратега. – Апатиты : Кольский научный центр РАН, 2026. – С. 112-118. – (0,22 п.л.; EDN QRGBKD).

11. Солнцев А. К. Наукоемкая промышленность Советского Союза: вертикальная интеграция как естественный механизм накопления идиосинкразического знания // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13, № 9-1. – С. 269-279. – (Импакт-фактор 0,314 (РИНЦ); 0,71 п.л.; DOI 10.34670/AR.2023.98.92.068. – EDN SZAIRH).

12. Солнцев А. К. Создание эффекта наделенности знанием как инструмент промышленной политики // Научный Альманах ассоциации France-Kazakhstan. – 2023. – № 5. – С. 63-71. (Импакт-фактор 0,016 (РИНЦ); 0,50 п.л.; EDN XHGASY).

13. Докукина А. А., Солнцев А. К. Эволюционная парадигма научно-технического прогресса и современные возможности создания конкурентоспособной промышленности: восточноазиатский опыт и потенциал России // Промышленность: экономика, управление, технологии. – 2022. – Т. 1, № 3-4(3). – С. 10-18. (Импакт-фактор 0,673 (РИНЦ); 0,27/0,54 п.л.; EDN CGOFAN).