

# Инновационные конгломераты в региональной экономике

## Innovative Conglomerates in the Regional Economy

Дмитриев А.Г.<sup>1</sup>, Мелехин Ю.В.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Российская академия народного хозяйства и государственной службы, Москва, Россия

<sup>2</sup> Международный центр содействию образованию «Южный регион», Краснодар, Россия

Dmitriev A.G.<sup>1</sup>, Melekhin Yu.V.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia

<sup>2</sup> International Center for Education Promotion "Southern Region", Krasnodar, Russia

**Аннотация.** В статье рассматривается феномен инновационных конгломератов как новой организационно-экономической формы, способной стать драйвером устойчивого и технологически ориентированного развития региональной экономики России. Представлен междисциплинарный теоретико-методологический подход к исследованию, основанный на синтезе концепций стратегического управления, кластерной и сетевой экономики, теории экосистем и инновационного развития. Обосновано понятие «инновационный конгломерат» и его отличия от кластеров, холдингов и технопарков. Проведён структурно-функциональный анализ инновационных конгломератов, раскрывающий их архитектуру, функции, связи и результаты. На основе эмпирических данных проанализированы типы и география формирования таких структур в российских регионах, а также выявлены институциональные барьеры и ограничения их развития. Подчёркивается роль инновационных конгломератов в обеспечении экономической, социальной, экологической и когнитивной устойчивости регионов. Делается вывод о необходимости институционализации инновационных конгломератов и включения их в инструментарий государственной инновационной политики.

**Abstract.** The article examines the phenomenon of innovative conglomerates as a new organizational and economic form capable of becoming a driver of sustainable and technologically oriented development of the regional economy in Russia. An interdisciplinary theoretical and methodological approach is proposed, based on the synthesis of strategic management, cluster and network economics, ecosystem theory, and innovation development concepts. The concept of an innovative conglomerate and its differences from clusters, holdings, and technology parks are substantiated. A structural and functional analysis of innovative conglomerates is carried out, revealing their architecture, functions, linkages, and outcomes. Based on empirical data, the types and geography of the formation of such structures in Russian regions are analyzed, and institutional barriers and limitations to their development are identified. The role of innovative conglomerates in ensuring the economic, social, environmental, and cognitive sustainability of regions is emphasized. The article concludes that innovative conglomerates should be institutionalized and included among the instruments of state innovation policy.

**Ключевые слова:** инновационный конгломерат, региональная экономика, устойчивое развитие, институциональная среда, кооперация, экосистема, кластер, цифровая трансформация, синергия, технологическое развитие.

**Keywords:** innovative conglomerate, regional economy, sustainable development, institutional environment, cooperation, ecosystem, cluster, digital transformation, synergy, technological development.

**Цитирование:** Дмитриев А.Г., Мелехин Ю.В. Инновационные конгломераты в региональной экономике // ЭКОНОМИКА: теория и практика. 2026. № 1. С. 16–27. DOI: 10.31429/2224042X\_2026\_81\_16

**История публикации:** рукопись поступила 25.12.2025, опубликована 23.03.2026.

### Введение

Современный этап социально-экономического развития России характеризуется усилением технологических вызовов, изменением структуры глобальных рынков, цифровой трансформацией и необходимостью достижения целей устойчивого развития. В этих условиях ключевым направлением становится поиск новых организационно-экономических форм, способных обеспечить не только рост конкурентоспособности, но

и структурную трансформацию региональной экономики на инновационной основе. Одной из таких форм, находящейся на стыке корпоративного управления, сетевой экономики и инновационной политики, выступает инновационный конгломерат. Это относительно новое понятие, которое пока не получило однозначного закрепления в российской научной и нормативной среде, однако активно формируется в реальной практике — особенно в регионах, обладающих

высоким научно-техническим, аграрным или производственным потенциалом.

Инновационные конгломераты отличаются многоотраслевой структурой, способностью генерировать и масштабировать технологии, высокой институциональной гибкостью и встроенностью в региональные экосистемы, объединяют предприятия, научно-образовательные организации, венчурные структуры и органы власти в рамках устойчивых кооперационных платформ. При этом их влияние выходит за рамки корпоративного роста: они становятся центрами притяжения инвестиций, кадров и знаний, а также драйверами пространственного и инфраструктурного развития регионов.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью выявления и теоретико-прикладного осмысления сущности инновационных конгломератов как новых институциональных форм, способных обеспечить устойчивое и технологически ориентированное развитие региональной экономики России.

Целью настоящей статьи является научно-теоретическое обоснование и эмпирическое исследование инновационных конгломератов как института трансформации региональной экономики с фокусом на условиях и потенциале их развития в субъектах Российской Федерации.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

1. Уточнить понятие и признаки инновационного конгломерата.
2. Выработать методологические подходы к анализу и типологизации инновационных конгломератов.

3. Оценить текущее состояние и географию таких структур в региональной экономике России.

4. Выявить вклад инновационных конгломератов в устойчивое развитие регионов.

Объектом исследования выступают инновационные конгломераты, формирующиеся в экономике субъектов РФ.

Предметом исследования являются организационно-экономические условия, механизмы и эффекты функционирования инновационных конгломератов в региональном контексте.

Практическая значимость статьи состоит в том, что ее выводы и инструменты могут быть использованы при разработке региональных стратегий инновационного развития, в рамках оценки эффективности кластерной и промышленной политики, при формировании программ взаимодействия науки, бизнеса и власти.

### Теоретико-методологические основы анализа инновационных конгломератов

Формирование понятия «инновационный конгломерат» происходит на пересечении нескольких научных направлений, каждое из которых вносит вклад в понимание сущности и функций этой организационно-экономической формы. В отечественной и зарубежной литературе отсутствует единая трактовка термина, однако наблюдается устойчивая тенденция к интеграции теоретических подходов, охватывающих стратегический менеджмент, теории инноваций, кластерного развития, сетевой экономики и институциональной эволюции (рис. 1).

Изначально понятие «конгломерат» закрепилось в экономике в контексте диверсифи-



Рисунок 1. Научные направления, формирующие понятие инновационного конгломерата.

Источник: разработан авторами.

цированных корпораций, осуществляющих слияния и поглощения в несвязанных отраслях с целью снижения рисков и повышения рыночной устойчивости [13–17].

В этом контексте конгломерат представляется как форма вертикально неинтегрированной, но управляемой структуры, работающей на базе централизованного финансового контроля и портфельной стратегии. Тем не менее, такая модель рассматривалась в отрыве от инновационной функции. Инновации в конгломератах носили оппортунистический характер, не будучи встроенными в системный цикл трансфера знаний.

С переходом к экономике знаний и цифровизации бизнес-процессов в теориях управления акцент смещается в сторону динамических способностей, гибкости и инновационной архитектуры организаций. Особенно заметен вклад Дэвида Тиса, предложившего концепцию динамических способностей, как способности организации постоянно адаптироваться, интегрировать и переосмысливать свои ресурсы и компетенции [18]. Конгломерат в таком прочтении перестаёт быть просто объединением активов — он становится архитектурной формой, обеспечивающей инновационную и технологическую синергию между разными отраслями. В рамках этой логики развивается представление о платформенных и экосистемных структурах, объединяющих R&D, производственные и цифровые блоки [12].

Революционным стал вклад Г. Чесброу, предложившего модель открытых инноваций, в которой компания перестаёт быть единственным источником идей и решений [14]. Напротив, она становится частью инновационной сети, включая в себя внешние источники технологий, стартапы, университеты, НИИ, венчурные фонды, что делает инновационную структуру более гибкой, модульной и интеграционной. В условиях такой модели именно инновационный конгломерат оказывается максимально адаптивной формой, способной одновременно координировать внутренние процессы, взаимодействовать с внешней средой, поддерживать разнообразие бизнес-моделей и отраслей.

Параллельно развивалась кластерная теория [7], акцентирующая внимание на географической и отраслевой специализации. Однако кластеры, как правило, одноотраслевые и слабо охватывают

межотраслевую координацию и институциональное разнообразие. В этом смысле инновационный конгломерат — более гибкая и многоотраслевая форма, обладающая высоким потенциалом к межсекторной интеграции. Современные исследования [11, 15, 16] дополняют картину концепцией бизнес-экосистем, где ключевую роль играет архитектор экосистемы, обеспечивающий координацию между участниками, в том числе через цифровые и платформенные инструменты.

В российской научной литературе в последние годы появились попытки адаптировать эти концепции к условиям национальной экономики. В работах [1, 6, 10] подчеркивается необходимость межотраслевой и межинституциональной кооперации в условиях региональной инновационной политики. Вихорева вводит понятие институциональной среды инновационного развития, которую можно интерпретировать как аналог конгломерата. Работы [4] и др. рассматривают сетевые формы объединения бизнеса и инновационные альянсы [2, 5, 9], в которых конгломератная структура проявляется через горизонтальные связи и модульную организацию. Тем не менее, в отечественной научной среде понятие «инновационный конгломерат» всё ещё не систематизировано.

Исходя из написанного, можно предложить следующее рабочее определение: инновационный конгломерат — это многоотраслевая, институционально связанная бизнес-структура, объединяющая предприятия, научные и образовательные организации, стартапы и финансовые институты, функционирующие в едином инновационном контуре с целью ускоренного внедрения и масштабирования технологических решений, в том числе в региональной экономике. При этом, несмотря на определённую терминологическую и содержательную близость, инновационные конгломераты имеют принципиальные отличия от таких организационных форм, как инновационные кластеры, холдинги и технопарки. В научной литературе часто наблюдается смешение этих понятий, что порождает методологическую неопределённость и снижает прикладную ценность исследований. Далее приведён сравнительный анализ указанных форм по ключевым параметрам (табл. 1).

Таблица 1. Отличия инновационных конгломератов от кластеров, холдингов и технопарков

Критерий	Инновационный конгломерат	Кластер	Холдинг	Технопарк
Отраслевая структура	Многоотраслевая, инновационная связка	Одноотраслевая или смежные отрасли	Часто моноотраслевая	Узкоспециализированные резиденты
Модель управления	Сетевая / стратегически координированная	Кооперативная, слабо централизованная	Централизованная, иерархическая	Отсутствие единого управления
Цель функционирования	Инновации, синергия, рост капитала	Повышение конкурентоспособности отрасли	Финансовый контроль, прибыль	Поддержка стартапов и малого бизнеса
География	Может быть распределён по регионам	Географически ограничен	Не обязательно географически связан	Привязан к конкретной площадке
Инновационная активность	Высокая, во всех звеньях цепочки	Средняя, зависит от участников	Обычно невысокая	Высокая на ранних стадиях
Роль государства	Часто активно вовлечено	Часто инициатор кластера	Обычно отсутствует	Региональная/ федеральная поддержка

Источник: разработана авторами

Эффективное исследование инновационных конгломератов требует применения междисциплинарного и многоуровневого методологического инструментария, сочетающего принципы институционального анализа, инновационной экономики, теории систем, сетевого взаимодействия и регионального развития. В отличие от традиционных корпоративных и отраслевых объединений, инновационные конгломераты характеризуются многоотраслевой структурой, интеграцией науки, бизнеса и власти, а также модульной гибкостью, что обуславливает необходимость комплексного подхода к их исследованию и требует построения комплексной концептуальной модели, отражающей его структуру, функции, внешние связи и результаты, такая модель должна учитывать многоуровневую природу инновационного конгломерата — как бизнес-субъекта, как института кооперации и как элемента региональной инновационной системы. Предлагаемая модель основана на структурно-функциональном подходе и включает в себя четыре ключевых аналитических блока: 1) структура; 2) функции; 3) связи; 4) эффекты (результаты). Каждый из этих блоков подлежит

изучению с применением соответствующих методологических инструментов (табл. 2).

Структурный блок описывает состав и архитектуру конгломерата, его внутреннюю организацию и характер интеграции.

Функциональный блок отражает функции, выполняемые конгломератом в инновационном цикле, и как он создает добавленную стоимость.

Инновационный конгломерат не функционирует изолированно — он встроен в более широкую инновационную, институциональную и региональную экосистему, поэтому в модель целесообразно добавление блока связи

Последний блок — результаты — описывает выходы и результаты функционирования конгломерата, в том числе его вклад в региональное развитие.

Таким образом, анализ инновационных конгломератов требует комплексного, междисциплинарного подхода, сочетающего институциональные, сетевые, системные и экономические методы и только в рамках такой интегративной методологии возможно адекватно оценить потенциал и ограничения этих структур, а также их роль в трансформации региональной экономики и формировании устойчивого развития.

Таблица 2. Структурно-функциональная модель анализа инновационных конгломератов

Блок	Основной фокус	Методы анализа
Структура	Ядро (ядровые компании, управляющая структура, центр принятия решений). Отраслевые блоки (промышленность, АПК, ИТ, финансы и др.). Научно-образовательный компонент (вузы, НИИ, НОЦ). Венчурная и инвестиционная инфраструктура (фонды, инкубаторы, акселераторы). Цифровая платформа управления	Сетевой анализ, институциональный анализ, организационное картирование, диагностика роли ядра и периферии.
Функции	Генерация знаний и технологий (R&D, НИОКР, патентная активность). Трансфер технологий и коммерциализация. Производство и логистика. Образование и подготовка кадров. Инновационное предпринимательство и акселерация стартапов. Цифровая трансформация и автоматизация процессов	Инновационно-экономическая диагностика, анализ бизнес-процессов, KPI, оценка инновационного потенциала
Связи	Горизонтальные: кооперация между участниками (в том числе МСП, стартапы, вузы). Вертикальные: связи с органами власти, институтами развития, отраслевыми корпорациями. Инфраструктурные: технопарки, НОЦ, цифровые платформы. Территориальные: региональные, межрегиональные, международные взаимодействия	Качественный анализ, интервью, карты взаимодействий, интервью, анализ плотности и устойчивости связей
Результаты	Экономические эффекты: рост ВРП, экспорт, занятость, инвестиции. Социальные эффекты: занятость высококвалифицированных кадров, развитие человеческого капитала, городская среда. Экологические эффекты: внедрение «зелёных» технологий, снижение выбросов. Институциональные эффекты: усиление взаимодействия науки, бизнеса и власти, повышение управляемости регионов	Оценка мультипликативного эффекта, кейс-анализ, мультипликативный анализ, SWOT, оценка устойчивого развития, социологические опросы

Источник: разработана авторами

### Современное состояние инновационных конгломератов в региональной экономике России

Формирование инновационных конгломератов в региональной экономике России происходит на фоне масштабных трансформаций, связанных с переходом к цифровой, устойчивой и инновационно ориентированной модели развития. Несмотря на отсутствие официального институционального статуса такого рода структур, на практике в различных регионах страны складываются элементы и прототипы инновационных конгломератов, объединяющих крупный бизнес, научно-образовательные организации, инфраструктурные элементы и институты государственной поддержки.

На протяжении 2010-х гг. государственная политика в сфере инновационного развития

активно опиралась на кластерный подход, в том числе в рамках Программы по поддержке кластеров (Минэкономразвития РФ), реализации Национальной технологической инициативы (НТИ) и национальных проектов. Однако с конца 2010-х гг. начинает выработываться новая парадигма, ориентированная на формирование сквозных межотраслевых структур, сетевых моделей взаимодействия, включающих малый, средний и крупный бизнес, экосистем с ядровой координацией и институциональной связностью, региональных платформ, интегрирующих науку, образование, бизнес и инфраструктуру.

Инновационные конгломераты начинают формироваться как более сложные и устойчивые организационные формы, по сравнению с традиционными кластерами. В отличие от кластеров, которые зачастую тяготеют

Таблица 3. Геопространственные типы инновационных конгломератов

Тип региона	Примеры	Особенности
Мегаполисные ядра	Москва, Санкт-Петербург	Конгломераты в ИТ, финтехе, биомедицине, с опорой на науку и венчурный капитал
Индустриальные регионы	Свердловская область, Пермский край, Башкортостан	Многоотраслевая промышленная база, наука, инженерные школы
Научно-академические центры	Новосибирская обл., Томская область, Республика Татарстан	Академгородки, вузы, технопарки, биотехнологии
Агроиндустриальные регионы	Краснодарский край, Белгородская область, Алтайский край	Агроконгломераты с ИТ-компонентом, логистикой, переработкой
Регионы новой индустриализации	Калужская обл., Ленинградская область, Тюменская область	Конгломераты на стыке производственной сборки, инжиниринга и экспорта

Источник: разработана авторами.

к одноотраслевой специализации (например, нефтехимия, ИТ, АПК), инновационные конгломераты в России носят многоотраслевой характер, что позволяет диверсифицировать риски и источники роста, формировать внутренние цепочки создания добавленной стоимости, реализовывать комплексные инновационные проекты (например, цифровое сельское хозяйство, умные города, нейротехнологии в медицине). Многие формирующиеся конгломераты в России обладают модульной структурой, включающей не только производственные предприятия, но и ИТ-компании, исследовательские подразделения, образовательные центры, строительные и логистические звенья. Одной из ключевых тенденций становится институционализация роли науки и образования в формировании конгломератов. Ведущую роль здесь играют научно-образовательные центры (НОЦ) мирового уровня, действующие в рамках нацпроекта «Наука и университеты», корпоративные университеты и вузы-партнеры, центры трансфера технологий и инжиниринга, технопарки и акселераторы при вузах, а университеты перестают быть исключительно поставщиками кадров и становятся активными участниками инновационного производства и архитектуры конгломератов. Конгломераты активно внедряют цифровые платформы управления, системы мониторинга и анализа, используют ИИ, технологии больших данных, цифровые двойники, нарастает значимость экологических и социальных параметров развития (ESG), что ведет к формированию новых корпоративных стратегий и стандартов.

Развитие инновационных конгломератов в Российской Федерации демонстрирует выраженные географические различия и отраслевую специализацию, что обусловлено неоднородностью экономического, научно-технического и институционального потенциала регионов. Эти различия формируют различные модели инновационных конгломератов, отличающиеся по составу участников, функциям, специализации и степени зрелости. Исходя из эмпирических данных (Минэкономразвития РФ, мониторинги кластеров и НОЦ, отчеты Агентства стратегических инициатив), можно выделить следующие геопространственные типы регионов, где формируются и развиваются инновационные конгломераты (табл. 3).

Инновационные конгломераты как особые организационно-экономические структуры формируются в различных институциональных форматах, отражающих специфику региональной экономики, отраслевую направленность, характер взаимодействия участников и степень включенности в национальную инновационную систему. Несмотря на отсутствие унифицированного правового статуса, в практике российских регионов можно выделить несколько типовых институциональных форм, в рамках которых складываются и функционируют инновационные конгломераты (табл. 4).

Инновационно-промышленные альянсы — объединения на базе крупных промышленных предприятий, дополняемых высокотехнологичными МСП, инжиниринговыми компаниями, НИОКР-центрами и профильными вузами.

Таблица 4. Типовые формы инновационных конгломератов

Форма	Признаки	Пример
Инновационно-промышленные альянсы	– вертикальная и горизонтальная интеграция; – единая производственно-инновационная стратегия; – формирование совместных НИОКР, внедрение цифровых решений; – участие в нацпроектах, кластерах, НОЦ	УГМК, УРАЛХИМ, УРАЛМАШ, МЕЧЕЛ, ТМК
Цифровые экосистемные платформы	– цифровая архитектура управления; – гибкая координация через API и платформенные протоколы; – быстрая масштабируемость и адаптивность; – активное вовлечение стартапов и фриланс-среды	экосистема «Яндекс» (Москва), цифровая платформа «Цифра» (Иннополис), региональные GovTech-конгломераты
Агротехнологические интеграции	– географическая привязка к ресурсной базе (земля, климат); – активное внедрение точного земледелия, роботизации, Big Data; – агрообразование и профориентация в составе структуры; – участие в программах Минсельхоза, Минцифры	«РусАгро», «Мираторг», «ЭкоНива»
НОЦ-ориентированные объединения	– координация на базе вузов и НИИ; – наличие центра трансфера технологий; – совмещение академических исследований и прикладных разработок; – активное участие в международных партнерствах	НОЦ «Сириус» (Сочи), НОЦ «Кузбасс-Донбасс», НОЦ «Инновационные решения в АПК» (Белгород)
Инфраструктурно-инвестиционные конгломераты	– акцент на урбанистику, ESG, устойчивую среду; – интеграция проектирования, строительства и эксплуатации; – развитие цифровых двойников, BIM, систем управления; – ориентация на устойчивое развитие и международные стандарты	группа «ПИК», ГК «Самолет»
Корпоративные инновационные конгломераты	– высокая степень вертикальной интеграции; – внутренняя акселерация стартапов; – корпоративные венчурные фонды; – трансфер технологий из университетов в бизнес через корпоративные НОЦ	РЖД, «Росатом», «Ростех», «Сбер», «Газпром нефть»

Источник: разработана авторами.

Цифровые экосистемные платформы формируются вокруг ИТ-компаний или мультисервисных платформ, объединяющих разработчиков, интеграторов, университеты и пользователей решений.

Агротехнологические интеграции — сложные межотраслевые структуры в агропромышленном комплексе, сочетающие агрохолдинги, цифровых поставщиков, логистику, образовательные и НИОКР-центры.

НОЦ-ориентированные объединения — конгломераты, развивающиеся вокруг научно-образовательных центров (НОЦ) мирового уровня, которые выступают ядром научной, образовательной и проектной кооперации.

Инфраструктурно-инвестиционные конгломераты формируются вокруг девелоперов, логистических операторов, строительно-инжиниринговых компаний, которые интегрируются с ИТ-компаниями, поставщиками решений и университетами.

Корпоративные инновационные конгломераты создаются на базе крупных корпораций, создающих собственные R&D-центры, научные лаборатории, университетские кафедры и венчурные подразделения.

Несмотря на возрастающий интерес к развитию инновационных конгломератов как инструмента модернизации экономики, их

Таблица 5. Барьеры и институциональные ограничения формирования инновационных конгломератов

Категория	Ограничения	Следствие
Отсутствие правового определения и статуса	В законодательстве РФ нет нормативного понятия «инновационный конгломерат». Программы поддержки (нацпроекты, ФЦП, гранты) ориентированы на кластеры, технопарки, НОЦ, но не на комплексные гибридные структуры. Отсутствие правового механизма для совместной координации различных организационно-правовых форм (АО, ИП, МСП, вузы, НИИ).	Конгломераты действуют вне формализованной институциональной среды, что снижает доступ к ресурсам и правовую защиту партнёров.
Разобщенность и слабая координация участников	Между вузами, НИИ и бизнесом отсутствует эффективный механизм долгосрочной кооперации. Региональные органы власти часто не выступают активными модераторами кооперационных форм. Часто наблюдается дублирование функций, фрагментарность проектов и конкуренция между структурами внутри региона.	Отсутствие «институциональной интеграции» снижает эффективность технологического трансфера и синергии.
Финансовые ограничения	Большинство региональных компаний — МСП с ограниченным инвестиционным горизонтом. Нехватка венчурного капитала и институциональных инвесторов в реальном секторе. Трудности в доступе к долгосрочному финансированию НИОКР, особенно вне Москвы и Санкт-Петербурга.	Замедляется инновационный цикл, ограничивается масштабирование разработок, повышается зависимость от бюджетных субсидий.
Недостаточная кадровая и компетентностная база	Недостаток интегрированных кадров (инженеры + менеджеры + ИТ-специалисты) на региональном уровне. Вузы часто не ориентированы на междисциплинарную подготовку под запросы конгломератов. Отток молодых специалистов в мегаполисы или за границу.	Ограниченная способность к разработке и внедрению сложных инновационных решений в рамках кооперации.
Слабая региональная инновационная инфраструктура	В регионах зачастую отсутствуют полнофункциональные технопарки, центры трансфера технологий, эффективные бизнес-инкубаторы, акселераторы. Недостаточно развиты цифровые платформы кооперации, а также механизмы сопровождения НИОКР на всех стадиях жизненного цикла.	Низкий уровень «инновационной проводимости» — от идеи до коммерциализации.
Недоверие и институциональная инертность	Частный бизнес часто недоверчив к университетам и государству, не видя ценности в сотрудничестве. Бюрократическое давление, проверочные практики, нестабильность регуляторной среды. Ограниченное участие региональных элит в поддержке и развитии инновационных моделей.	Кооперация носит формальный или ситуативный характер, особенно в секторах АПК и стройки.

Источник: разработана автором.

институционализация в России сталкивается с рядом системных барьеров и структурных ограничений, особенно на региональном уровне, эти проблемы ограничивают масштабируемость, устойчивость и эффективность инновационного взаимодействия между бизнесом, научными учреждениями и государством (табл. 5).

Таким образом, институциональное становление инновационных конгломератов в России сдерживается не отсутствием интереса со стороны бизнеса или науки, а недостаточной

зрелостью координационной среды, инфраструктуры и правовых механизмов. Преодоление этих барьеров требует целенаправленной стратегии: от введения правового понятия и поддержки гибридных форм до создания региональных центров управления инновационной кооперацией.

#### **Роль инновационных конгломератов в устойчивом развитии региона**

Формирование инновационных конгломератов в региональной экономике представляет

Таблица 6. Роль конгломерата в устойчивом развитии региона

Компонент устойчивости	Механизмы в рамках конгломерата	Эффект
Экономическая	Диверсификация, локализация НИОКР, импортозамещение	Снижение рисков, устойчивый рост
Социальная	Занятость, образование, предпринимательство	Стабилизация рынка труда, вовлеченность
Экологическая	Зелёные технологии, ESG, циркулярная модель	Устойчивое природопользование
Когнитивная	Обучающиеся сети, цифровые двойники, инновационные траектории	Стратегическая гибкость

Источник: разработана авторами.

собой не только механизм ускорения технологического развития, но и важный институт устойчивости — экономической, социальной и экологической. Благодаря своему многоуровневому и межотраслевому характеру инновационные конгломераты способны выполнять структурную функцию стабилизации, адаптации и модернизации региональных систем в условиях внешней и внутренней турбулентности. В табл. 6 структурирована роль конгломератов в устойчивом развитии регионов.

Экономическая устойчивость инновационных конгломератов обусловлена их способностью локализовать цепочки добавленной стоимости и критически важные компетенции внутри региона. Конгломераты способствуют развитию НИОКР, внедрению цифровых и технологических решений, минимизации зависимости от импортных компонентов. В условиях санкционного давления, сбоя в логистике и макроэкономической нестабильности они формируют внутренние производственные и научные контуры, выступающие в качестве экономических буферов. Более того, наличие кооперационных связей между разными секторами — от сельского хозяйства и строительства до биотехнологий и ИТ — позволяет перераспределять ресурсы и адаптироваться к меняющемуся спросу или условиям рынка без разрушения всей системы.

Социальная устойчивость реализуется через интеграцию образовательных и научных учреждений в производственные процессы и инновационные проекты. Конгломераты формируют долгосрочные траектории занятости и профессионального роста, в том числе за счёт вовлечения молодых специалистов,

выпускников университетов и инкубаторов стартапов. Они становятся не только работодателями, но и средой воспроизводства знаний, компетенций, предпринимательской инициативы. Таким образом, в регионах с высокой долей таких структур создаётся альтернативная модель трудовой социализации, основанная на проектной занятости, гибких компетенциях и участии в инновационных командах.

Экологическая устойчивость инновационного конгломерата проявляется в целенаправленном включении зелёных технологий, стандарта ESG, принципов ресурсной эффективности в производственные и управленческие практики. Переход к цифровому проектированию, точному земледелию, циркулярной экономике позволяет значительно снижать антропогенную нагрузку, оптимизировать потребление энергии и материалов, строить экологически безопасную среду. Причём эти меры реализуются не точечно, а как часть общей стратегии конгломерата, в которую включаются научные лаборатории, цифровые платформы, экологические консультанты, органы власти.

Наконец, важнейшей характеристикой инновационного конгломерата как агента устойчивости выступает его когнитивный потенциал — способность к постоянному обновлению знаний, переосмыслению стратегий, формированию новых траекторий развития. За счёт постоянного взаимодействия между бизнесом, университетами, ИТ-разработчиками, пользователями, а также благодаря использованию цифровых двойников, моделей прогнозирования, аналитических платформ такие структуры обладают качественно новым уровнем адаптивности. Они способны не только реагировать на изменения,

но и активно их предвосхищать, занимая проактивную позицию в формировании региональной повестки и экономического будущего.

Таким образом, инновационные конгломераты встраиваются в региональную экономику не как внешние или локальные проекты, а как сквозные системные связки, объединяющие множество секторов, компетенций и интересов. В условиях турбулентности они становятся точками концентрации устойчивости, способными удерживать экономическое, социальное и экологическое равновесие региона, при этом развивая его инновационный потенциал.

Инновационные конгломераты обладают уникальной способностью генерировать синергетический эффект, который существенно превосходит сумму эффектов от отдельных участников и компонентов. Это явление проявляется в результате межотраслевого, межинституционального и междисциплинарного взаимодействия, обеспечивающего усиленное воспроизводство ресурсов, знаний, компетенций и технологических решений. Конгломерат становится не просто совокупностью компаний и учреждений, а функционально целостной системой, обладающей новыми качествами и потенциалами.

Синергия в инновационном конгломерате проявляется прежде всего в области ускоренного инновационного цикла. Взаимодействие между университетами, научными центрами и промышленными партнёрами позволяет не только быстрее генерировать научные идеи, но и оперативно трансформировать их в технологические решения и коммерчески применимые продукты. Вместо традиционной последовательной модели «наука → разработка → внедрение», в рамках конгломерата формируется параллельная, непрерывная и взаимозависимая цепочка: научное открытие, тестирование, прототипирование, обратная связь с производством и рынком. Такая модель резко сокращает временные и ресурсные издержки, усиливает результативность НИОКР и повышает вероятность коммерческого успеха.

Следующий аспект синергетического эффекта связан с кумулятивным развитием человеческого капитала. Конгломерат формирует единую образовательную и профессиональную среду, в которой взаимодействуют студенты, молодые специалисты, учёные, предприниматели, менторы

и технологические эксперты. Это обеспечивает не только подготовку кадров, но и формирование устойчивых траекторий профессионального роста внутри инновационной экосистемы. Студенты вовлекаются в реальные проекты, предприниматели получают доступ к научным разработкам, а бизнес может формировать кадровые запросы в режиме реального времени. Такая обратная связь создает эффект саморазвивающейся системы знаний и компетенций, адаптирующейся к запросам рынка и технологическим вызовам.

Синергия также проявляется на уровне инфраструктурных решений. В рамках конгломерата общая инфраструктура — лаборатории, технопарки, инкубаторы, цифровые платформы — используется совместно, повышая эффективность вложений и минимизируя дублирование. Это особенно важно в региональной экономике, где ресурсы ограничены, а потребность в доступе к оборудованию и экспертной поддержке высока. Вместо того чтобы каждый участник создавал свою инфраструктуру, формируется коллективная основа, способная обслуживать весь инновационный цикл и разные отрасли.

Кроме того, инновационные конгломераты создают синергетический эффект на уровне управления знаниями. Возникает коллективная институциональная память, хранящая успешные практики, технологические решения, ошибки и пути их преодоления. Это превращает конгломерат в своего рода «обучающуюся организацию» регионального масштаба, где каждая новая итерация проектов опирается на предыдущий опыт, усиливая эффективность последующих решений.

Наконец, важное проявление синергии — усиление внешнего эффекта — влияние на региональную экономику, социум и экологию. Инновационные конгломераты становятся драйверами устойчивого развития территории, создавая рабочие места, формируя новые рынки, улучшая экологические показатели, привлекая инвестиции и модернизируя традиционные отрасли. Таким образом, они не просто усиливают эффективность своих участников, но и трансформируют всю региональную экосистему, создавая устойчивые цепочки добавленной стоимости и стимулируя многостороннее развитие.

Итак, синергетический эффект инновационного конгломерата — это не просто совокупный результат, а качественно новый уровень функционирования и развития. Он возникает из сопряженности целей, взаимодействия различных ресурсов и институтов, а также из способности конгломерата выступать интегратором знаний, людей, инфраструктуры и управленческих решений. Именно эта синергия делает инновационные конгломераты ключевыми структурами региональной устойчивости и технологического лидерства.

### Заключение

Проведённое исследование подтвердило, что инновационные конгломераты представляют собой качественно новую форму организационной кооперации, способную стать системообразующим элементом региональной инновационной экономики. Их специфика заключается в многоотраслевой структуре, институциональной гибкости, способности к генерированию синергетического эффекта и интеграции научных, образовательных, производственных и цифровых компонентов в рамках единой архитектуры. Такие структуры существенно превосходят традиционные модели кластеров, технопарков

или холдингов по уровню адаптивности, комплексности и устойчивости. Показано, что инновационные конгломераты могут выступать как драйверами технологического роста, так и структурными агентами устойчивого развития, формируя новые занятости, усиливая координацию науки и бизнеса, способствуя экологической трансформации и улучшая управляемость регионального пространства. При этом их институционализация пока сталкивается с рядом серьёзных барьеров: отсутствием правового статуса, слаборазвитой инновационной инфраструктурой, фрагментарной координацией и ограниченностью ресурсов.

Предлагаемая в статье концептуальная модель и методологический инструментарий анализа инновационных конгломератов позволяют проводить комплексную диагностику таких структур с учётом их структуры, функций, связей и результатов, что открывает возможности для практического применения результатов исследования при проектировании региональных стратегий, формировании программ государственной поддержки, развитии механизмов трансфера технологий и координации взаимодействия между ключевыми акторами инновационного развития.

### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алуханян А. А., Алейников Д. К. К вопросу о реализации региональной инновационной политики // Общество. — 2019. — № 2(13). — С. 35–39.
2. Веко Р. В. Повышение эффективности работы промышленных организаций путем создания инновационных альянсов // Наука XXI века: проблемы и перспективы. — 2016. — № 1(4). — С. 82–85.
3. Вихорева О. М., Карловская С. Б. Институциональная среда инновационного развития в зарубежных странах и России // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. — 2010. — № 6. — С. 89–99.
4. Воронина Л. А., Ратнер С. В., Бойко А. И. Бизнес-инкубатор как форма сетевого взаимодействия малых инновационных предприятий // Экономические стратегии. — 2012. — Т. 14, № 1(99). — С. 100–105.
5. Езопова С. А. Инновационный образовательный альянс как формат поддержки инновационного поведения педагогов дошкольных образовательных организаций // Ученые записки Забайкальского государственного университета. — 2018. — Т. 13, № 3. — С. 6–12.
6. Огнивцев С. Б. Концепция региональной инновационной политики // Экономические науки. — 2011. — № 85. — С. 225–229.
7. Портер М. Ю. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран / пер. с англ. И. В. Квасюк, Д. С. Комиссаров, С. Д. Комиссаров и др. — М.: Альпина Паблишер, 2016.
8. Прудников В. В. Развитие инновационной среды на основе сетевых форм и способов интеграционного взаимодействия бизнеса и образования: дис. ... канд. экон. наук. — Орел, 2013.
9. Шалапина М. А., Сербулов А. В., Майоров С. В. Межрегиональный отраслевой альянс инновационных кластеров как инструмент управления взаимодействием региональной и отраслевой инновационных подсистем // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. — 2017. — Т. 10, № 6. — С. 153–161.
10. Юленкова И. Б. Развитие малого инновационного бизнеса как приоритетное направление региональной политики // Дневник науки. — 2019. — № 12(36). — С. 35.

11. Adner R. Ecosystem as a structure: a manageable model for strategy // *Journal of Management*. – 2017. – Vol. 43, No. 1. – P. 39–58.
12. Adner R. *The Wide Lens: A New Strategy for Innovation*. – New York: Portfolio Penguin, 2012.
13. Chandler A. D. Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. – Cambridge: MIT Press, 1962.
14. Chesbrough H. W. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. – Boston: Harvard Business School Press, 2003.
15. Drucker P. F. *Concept of the Corporation*. – New York: John Day Company, 1946.
16. Jakobides M., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems // *Strategic Management Journal*. – 2018. – Vol. 39, No. 1. – P. 2251–2276.
17. Rumelt R. P. *Strategy, Structure, and Economic Performance*. – Cambridge (Mass.) : Harvard University Press, 1974.
18. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance // *Strategic Management Journal*. – 2007. – Vol. 28, No. 13. – P. 1319–1350.

## REFERENCES

1. Alukhanyan, A. A., & Aleinikov, D. K. (2019). On the issue of implementing regional innovation policy. *Society*, 2(13), 35–39.
2. Veko, R. V. (2016). Improving the efficiency of industrial organizations through the creation of innovative alliances. *Science of the 21st Century: Problems and Prospects*, 1(4), 82–85.
3. Vikhoreva, O. M., & Karlovskaya, S. B. (2010). Institutional environment of innovative development in foreign countries and Russia. *Moscow University Economics Bulletin (Series 6: Economics)*, 6, 89–99.
4. Voronina, L. A., Ratner, S. V., & Boyko, A. I. (2012). Business incubator as a form of network interaction of small innovative enterprises. *Economic Strategies*, 14(1), 100–105.
5. Ezopova, S. A. (2018). Innovative educational alliance as a format for supporting innovative behavior of preschool teachers. *Scholarly Notes of Transbaikal State University*, 13(3), 6–12.
6. Ognitvsev, S. B. (2011). Concept of regional innovation policy. *Economic Sciences*, 85, 225–229.
7. Porter, M. E. (2016). *Competitive advantage of nations* (I. V. Kvasyuk, D. S. Komissarov, S. D. Komissarov, et al., Trans.). Moscow: Alpina Publisher.
8. Prudnikov, V. V. (2013). *Development of an innovation environment based on network forms and integration interaction between business and education* (Doctoral dissertation). Orel.
9. Shalyapina, M. A., Serbulov, A. V., & Mayorov, S. V. (2017). Interregional sectoral alliance of innovation clusters as a tool for managing interaction between regional and sectoral innovation subsystems. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 10(6), 153–161.
10. Yulenkova, I. B. (2019). Development of small innovative business as a priority direction of regional policy. *Science Diary*, 12(36), 35.
11. Adner, R. (2017). Ecosystem as a structure: A manageable model for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39–58.
12. Adner, R. (2012). *The wide lens: A new strategy for innovation*. New York: Portfolio Penguin.
13. Chandler, A. D., Jr. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.
14. Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press.
15. Drucker, P. F. (1946). *Concept of the corporation*. New York: John Day Company.
16. Jakobides, M., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(1), 2251–2276.
17. Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, structure, and economic performance*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
18. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Дмитриев Антон Геннадиевич**, канд. экон. наук, доцент кафедры корпоративных финансов, инвестиционного проектирования и оценки им. М. А. Лимитовского Российской академии народного хозяйства и государственной службы; e-mail: agdmitriev@gmail.com

**Мелехин Юрий Викторович**, д-р экон. наук, профессор, директор Международного центра содействию образованию «Южный регион», председатель Общественного совета при Министерстве экономики Краснодарского края; e-mail: ministerstvoekonomii@yandex.ru