

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

№ 3 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/model-korporativnogo-upravleniya-portfelem-innovaczionnyh-proektov-v-neftehimicheskikh-kompaniyah/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6

УДК 334.7

DOI: 10.54861/27131211_2026_3_302



МОДЕЛЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ В НЕФТЕХИМИЧЕСКИХ КОМПАНИЯХ

Иванов В.А., аспирант, Поволжский институт управления имени П.А.

Столыпина – филиал федерального государственного бюджетного
образовательного учреждения высшего образования «Российская академия
народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской
Федерации», г. Саратов, Россия

410012, г. Саратов, ул. Московская, д. 164, в/з 2

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0451-616X>

e-mail: Ivanov.victor2003@gmail.com

Аннотация. Исследование проведено с целью разработки модели управления портфелем инновационных проектов, адаптированной к условиям российских нефтехимических холдингов. Проблема заключается в том, что традиционный подход к управлению инновациями в этих компаниях приводит к разрозненности проектов, медленному принятию решений и низкой доле успешно реализованных инициатив (не более 15–20%). В ходе работы использованы методы анализа открытых источников, интервью с руководителями научных подразделений семи холдингов, а также экспертные оценки. На основе полученных данных разработана модель портфельного управления, включающая функциональное разделение портфеля, создание управляющих советов с полномочиями по принятию решений, обновление форматов отчетности и поэтапное внедрение изменений. Апробация модели проведена в научном центре, входящем в структуру дочерней компании одного из нефтехимических холдингов. Результаты пилотного внедрения показали, что доля проектов, выполненных в срок, выросла с 60 до 80%, время принятия решений сократилось с одного-двух месяцев до одной недели, а также налажен систематический контроль состояния портфеля и проактивное управление рисками. Практическая значимость работы заключается в возможности масштабирования предложенной модели на другие подразделения и дочерние компании холдингов. Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой методики оценки долгосрочных эффектов от внедрения портфельного подхода.

Ключевые слова: портфельное управление, инновационные проекты, нефтехимические холдинги, управляющие советы, мониторинг проектов, корпоративное управление, эффективность инноваций.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Иванов В.А. Модель корпоративного управления портфелем инновационных проектов в нефтехимических компаниях // Прогрессивная экономика. 2026. № 3. С. 302–316. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_3_302.

Статья поступила в редакцию: 18.02.2026 г. Одобрена после рецензирования: 24.03.2026 г. Принята к публикации: 25.03.2026 г.

A MODEL OF CORPORATE GOVERNANCE FOR THE PORTFOLIO OF INNOVATION PROJECTS IN PETROCHEMICAL COMPANIES

*Ivanov V.A., Postgraduate Student, Volga Institute of Management named after P.A. Stolypin – Branch of the Federal State Budget Educational Institution of Higher Education “Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration”, Saratov, Russia
Moskovskaya Street, 164/ 2, Saratov, 410012
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0451-616X>
e-mail: Ivanov.victor2003@gmail.com*

Abstract. The study aims to develop a model for managing a portfolio of innovation projects adapted to the conditions of Russian petrochemical holdings. The problem is that the traditional approach to innovation management in these companies leads to project fragmentation, slow decision-making, and a low share of successfully implemented initiatives (no more than 15–20%). The research employed methods of open-source analysis, interviews with heads of scientific departments from seven holdings, and expert assessments. Based on the data obtained, a portfolio management model was developed that includes functional division of the portfolio, the establishment of steering committees with decision-making authority, updated reporting formats, and a phased implementation of changes. The model was tested in a research center that is part of a subsidiary of one of the petrochemical holdings. The results of the pilot implementation showed that the share of projects completed on time increased from 60% to 80%, decision-making time was reduced from one to two months to one week, and systematic portfolio monitoring and proactive risk management were established. The practical significance of the work lies in the possibility of scaling the proposed model to other divisions and subsidiaries of the holdings. Prospects for further research are related to the development of a methodology for assessing the long-term effects of implementing the portfolio approach.

Keywords: innovation portfolio management, innovation projects, petrochemical holdings, steering committees, project monitoring, corporate governance, innovation efficiency.

JEL classification: L11, L21.

Conflict of interest. The author declares that there is no conflict of interest.



For citation: Ivanov V.A. (2026). A Model of Corporate Governance for the Portfolio of Innovation Projects in Petrochemical Companies. *Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy]*, 3, 302–316. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_3_302. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 18/02/2026. Approved after review: 24/03/2026. Accepted for publication: 25/03/2026.

Введение

Нефтехимическая отрасль Российской Федерации в настоящее время переживает период глубинной структурной трансформации, обусловленной совокупностью внешних и внутренних факторов. С одной стороны, санкционные ограничения, введенные в 2022–2024 годах, существенно затруднили доступ к зарубежным технологиям, катализаторам, критическому оборудованию и программному обеспечению, что актуализировало задачу достижения технологического суверенитета. С другой стороны, глобальные тренды – переход к низкоуглеродной экономике, рост требований к экологической безопасности, изменение структуры спроса на традиционные и новые полимерные материалы – требуют от российских компаний ускоренного обновления продуктовых и технологических портфелей [1].

В этих условиях инновационная деятельность перестает быть периферийной функцией и становится ключевым фактором конкурентоспособности и долгосрочного выживания нефтехимических холдингов. Согласно данным Министерства промышленности и торговли РФ, совокупные инвестиции крупнейших компаний отрасли в НИОКР и опытно-промышленные разработки в 2023–2024 годах выросли на 18–25% по сравнению с предшествующим периодом. Однако рост инвестиций сам по себе не гарантирует повышения эффективности.

Практика управления инновационными проектами в российских нефтехимических компаниях (ПАО «СИБУР Холдинг», АО «СНХЗ», АО «Росхим», ПАО «ФосАгро» и др.) сложилась исторически в рамках функциональной модели. R&D-центры, инжиниринговые подразделения, бизнес-юниты и корпоративные венчурные структуры, как правило, функционируют изолированно, каждая со своей логикой отбора, оценки и реализации проектов. Это порождает системные эффекты, препятствующие эффективному использованию инновационного потенциала [2; 3]. И как следствие отмечается низкая конверсия инновационных инвестиций: по оценкам отраслевых экспертов, доля успешно масштабированных проектов в общем портфеле российских нефтехимических компаний не превышает 15–20%, что в 1,5–2 раза ниже показателей ведущих зарубежных конкурентов (BASF, Dow, LyondellBasell) [4].

Таким образом, целью статьи является разработка модели портфельного управления инновационными проектами, адаптированной к специфике российских нефтехимических компаний. В отличие от существующих подходов, предлагаемая модель учитывает организационную структуру вертикально-интегрированных холдингов, особенности длительного инновационного цикла, характерного для отрасли, а также современные вызовы, связанные с импортозамещением и необходимостью достижения технологического суверенитета [5].

Обзор литературы

Основополагающая работа Р. Купера, С. Эджетта и Э. Кляйншмидта «Portfolio Management for New Products» (2001) представляет собой системное изложение методологии портфельного управления инновационными проектами, в которой авторы обосновывают необходимость одновременного достижения трех взаимосвязанных целей: максимизации ценности портфеля за счет применения различных методов оценки и отбора проектов (от финансовых моделей NPV и ECV до scoring-моделей), обеспечения сбалансированности портфеля по риску и доходности с использованием «пузырьковых диаграмм», а также стратегического соответствия портфеля корпоративной стратегии через подход «стратегических блоков» (strategic buckets), распределяющий ресурсы между приоритетными направлениями [6].

С.В. Лишанло в статье «Портфельный подход к управлению инновациями на современном предприятии» представляет теоретико-методологическое обоснование применения портфельного подхода к управлению инновационной деятельностью промышленных предприятий. Под портфелем проектов автор подразумевает совокупность реализуемых при ограниченных ресурсах проектов, которые могут быть технологически независимы, но нацелены на стратегические приоритеты организации. Различие между управлением проектом и портфелем проектов автор устанавливает по критерию целевой направленности. [7].

Вопросы сбалансированности инновационного портфеля получили развитие в работах А.В. Титовой. В статье «Параметры балансировки портфеля инновационных проектов» (2024) автором обоснована критическая роль параметров балансировки на всех стадиях жизненного цикла портфеля. К числу ключевых параметров, подлежащих учету при формировании портфеля, А.В. Титова относит соотношение риска и вознаграждения, степень инновационности проектов, временные горизонты их реализации, а также требования к качеству, количеству и скорости внедрения создаваемых инноваций. Особое значение балансировка приобретает в управлении инновационными проектами, требующими согласования как традиционных параметров риска и доходности, так и параметров, отражающих уровень инновационности. Предложенные параметры, по мнению автора, учитывают требования систем национального и глобального уровней к качеству, количеству и скорости внедрения инновационных разработок [8].

Н.В. Баша, П.А. Горнов и А.С. Шпякина в статье «Формирование портфеля инновационных проектов при управлении научно-исследовательскими организациями» (2014) рассматривают методологические подходы к формированию портфеля инновационных проектов применительно к организациям, осуществляющим научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки. Авторы выявляют ключевую проблему, характерную для управления НИОКР, – недостаточную эффективность научных исследований, обусловленную тем, что при отборе проектов зачастую не учитываются их стратегическая значимость для организации, степень согласованности с

корпоративной стратегией, а также временной аспект коммерциализации получаемых результатов. В качестве инструментария формирования портфеля авторами предложена система показателей оценки инновационных проектов, включающая следующие критерии: уровень соответствия проекта стратегическим целям организации; степень научной новизны разрабатываемого продукта или технологии; актуальность тематики для текущих и перспективных направлений деятельности; перспективность использования результатов исследований; наличие сформированного научно-технического задела; а также финансовую обоснованность проекта, включая оценку необходимых инвестиций и потенциальной экономической отдачи. Предложенная авторами методология позволяет систематизировать процесс отбора инновационных проектов в портфель, обеспечивая их согласованность со стратегическими приоритетами организации и повышая обоснованность принимаемых решений о ресурсном обеспечении [9].

Mikkelsen K.H., Breunig K.J. «Distinguishing Innovation Portfolio Configurations in the Knowledge-Intensive Organization» (2024) – в работе на основе эмпирических данных шести североευропейских организаций выделены три конфигурации инновационного портфеля (продуктовый, платформенный и проблемно-ориентированный), соотнесенные с типологией технологий Томпсона. Авторы обосновывают, что выбор конфигурации портфеля зависит от характера взаимозависимости внутри организации и уровня неопределенности внешней среды [10].

Евтушенко Е.В., Котов Д.В., Хрипунова О.Ю. в статье «Формирование портфеля инновационных проектов предприятия» рассматривают методические подходы к формированию портфеля инновационных проектов на промышленных предприятиях. Авторы обосновывают необходимость системного подхода к отбору проектов, учитывающего стратегические цели предприятия, ресурсные ограничения и уровень неопределенности внешней среды. В работе предложены критерии оценки и ранжирования инновационных проектов при включении в портфель, а также алгоритм принятия решений, позволяющий оптимизировать распределение инвестиционных ресурсов между конкурирующими инициативами [11].

Евдокимов Н.Н. в статье «Портфельный подход к управлению научно-техническими разработками университета» (2023) обосновывает применение портфельного подхода в организациях, выполняющих НИОКР, формулирует параметры портфельного управления с учетом специфики высшей школы и предлагает критерии классификации разработок: уровень технологической готовности, коммерческий потенциал, степень новизны, соответствие стратегическим приоритетам [12].

Еремеев Д.В., Захаров Д.В. в статье «Инструменты формирования портфеля инновационных проектов технопарка» (2024) предлагают методический инструментарий формирования портфеля применительно к технопарковым структурам, учитывающий стадии зрелости проектов и их соответствие профильным направлениям деятельности технопарка [13].

Халиуллин А.Р. в статье «Формирование технологического портфеля компании на основе анализа и классификации моделей и методов формирования портфеля проектов» (2025) проводит сравнительный анализ более 1400 англоязычных публикаций, систематизируя методы портфельного управления – от скоринга и математического программирования до имитационного моделирования и теории реальных опционов, и предлагает классификацию методов по критериям учета неопределенности, динамичности и многокритериальности [14].

Анализ научных источников показал, что в российской науке сформирована теоретическая база управления портфелем инновационных проектов, охватывающая методологические, инструментальные и прикладные аспекты. Рассмотрение зарубежных работ позволило выявить различия в подходах. Российские исследования преимущественно ориентированы на адаптацию портфельных моделей к отраслевой специфике и разработку прикладного инструментария для конкретных секторов экономики. Зарубежные же работы (фундаментальные труды Р. Купера, М. Багхая, Р. МакГрат) сосредоточены на формировании универсальных методологических конструкций, развитии концептуального аппарата и интеграции портфельного управления со смежными дисциплинами – теорией реальных опционов и поведенческой экономикой. Указанные различия обусловлены степенью зрелости институциональной среды инновационной деятельности и сложившимися научными традициями.

Schlegel M., Modhvia A., Willerscheid J., Kempf C., Albers A. в статье «How to Transfer Innovation Management Methods to Corporate Practice» (2025) исследуют проблему внедрения методов инновационного менеджмента в корпоративную практику. На основе систематического обзора литературы авторы выделяют 11 факторов успешного трансфера методов и предлагают пятиэтапный подход к их внедрению, апробированный в двух компаниях. Особое внимание уделяется управлению продуктовым портфелем как одному из ключевых объектов трансфера инновационных методов [15].

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составили труды зарубежных и российских авторов в области управления проектами и портфельного менеджмента, включая работы Р. Купера, М. Багхая, а также С.В. Лишанло, А.В. Титовой и других российских исследователей. Объектом исследования выступили крупные российские нефтехимические холдинги, входящие в число системообразующих предприятий: группа «ЕвроХим», группа «ФосАгро» и ПАО «СИБУР-Холдинг», «Уралкалий», «Метафракс Кемикалс», «КуйбышевАзот». Предметом исследования стали методы и инструменты управления портфелем инновационных проектов, применяемые в данных холдингах. Исследование строилось на сочетании теоретического и эмпирического подходов и включало три основных этапа [16].

Первый этап (теоретический) – анализ научной литературы, в результате которого были выделены ключевые теоретические концепции портфельного управления, релевантные для нефтехимической отрасли. Второй этап

(эмпирический) – анализ открытых источников (годовые отчеты, стратегии развития, публикации в отраслевых СМИ) и проведение глубинных интервью с руководителями инновационных подразделений семи холдингов. Всего опрошено 12 респондентов, что позволило выявить реальные практики портфельного управления, ключевые барьеры и сложности, с которыми сталкиваются компании. В ходе глубинных интервью руководители инновационных подразделений выделили ключевые барьеры, сдерживающие эффективное портфельное управление.

Третий этап (разработка и апробация) – на основе полученных данных была усовершенствована используемая модель портфельного управления, обоснованы отдельные методические решения и инструментальные наработки по следующим ключевым проблемным аспектам: функциональная разобщенность проектного портфеля, низкая оперативность принятия решений управляющими органами, недостаточная визуализация статусов проектов для руководства, а также отсутствие регламентированного механизма поэтапного внедрения изменений. Разработанные решения прошли пилотную апробацию в научном центре, входящем в структуру дочерней компании одного из нефтехимических холдингов.

Обработка эмпирических данных осуществлялась с применением комплекса методов. Метод анализа открытых источников использовался для систематизации информации из годовых отчетов, стратегических документов и публикаций в отраслевых СМИ. Метод экспертных оценок позволил верифицировать разработанные методические положения и оценить их применимость в практической деятельности компаний.

Для решения поставленной научной задачи – разработки и обоснования методических решений по совершенствованию управления портфелем инновационных проектов в нефтехимических холдингах – сформирована трехуровневая модель исследования (таблица 1). Представленная модель интегрирует теоретико-методологический, эмпирический и проектно-апробационный компоненты, обеспечивая последовательный переход от теоретической базы исследования к выявлению существующих проблем и разработке инструментальных решений.

Таблица 1

Модель организации исследования

Table 1

Research organization model

Этап	Объект исследования	Методы исследования	Результат
1. Теоретико-методологический	Научные подходы к управлению портфелями проектов в инновационной сфере	Методы теоретического анализа, систематизации, классификации	Выявление ключевых теоретических концепций портфельного управления, релевантных для нефтехимической отрасли
2. Эмпирический	Практика портфельного управления в нефтехимических холдингах	Анализ открытых источников (годовые отчеты, стратегии развития, отраслевые СМИ), глубинные интервью с руководителями инновационных подразделений, качественный анализ данных	Идентификация реальных практик управления, ключевых барьеров и проблемных аспектов функционирования портфельных систем
3. Проектно-апробационный	Методические решения по совершенствованию портфельного управления	Метод экспертных оценок, пилотная апробация	Усовершенствованная модель портфельного управления, обоснованные методические решения, оценка применимости разработанных положений

*Источник: составлено автором
Source: compiled by the author*

В рамках второго этапа можно выделить наиболее показательные высказывания экспертов от нефтехимических компаний, иллюстрирующие выявленные проблемные аспекты. Так, респондент ПАО «СИБУР-Холдинг» отмечает, что при формальном единстве портфеля ресурсы распределены между тремя функциональными блоками – производственным, R&D и финансовым, каждый из которых функционирует в рамках собственных операционных целей и своих показателей эффективности. Синхронизация портфеля осуществляется раз в полгода, что существенно снижает динамику инновационных процессов в компании. Респондент от компании «ЕвроХим» выделяет следующую проблему в механизме портфельного управления инновационными проектами: руководство видит проекты только на этапе утверждения бюджета проекта. Промежуточные

статусы (особенно «желтые» – риски срыва сроков) доносятся с задержкой в 2–3 недели. К моменту, когда проблема становится видимой для топ-менеджмента, время на оперативное вмешательство уже упущено.

Основные ограничения исследования обусловлены тремя факторами: во-первых, закрытостью значительной части корпоративной информации, касающейся финансовых показателей инновационных проектов и внутренних регламентов управления; во-вторых, краткосрочным характером пилотной апробации (8 месяцев), что не позволяет оценить долгосрочные эффекты внедрения разработанной модели; в-третьих, отраслевой спецификой, ограничивающей возможность прямого переноса полученных результатов на компании других секторов экономики.

Результаты и обсуждение

В рамках настоящего исследования автором разработан комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на повышение эффективности управления инновационными проектами, сформированный на основе выявленных в ходе эмпирического исследования проблемных аспектов – функциональной разобщенности портфеля инновационных проектов, недостаточной информационной прозрачности портфеля для руководства, а также отсутствия регламентированного механизма поэтапного внедрения организационных изменений. Предложенные решения сгруппированы по трем основным направлениям: организационному, методическому и нормативно-регламентному (таблица 2).

В рамках организационного направления осуществлено разделение совокупного портфеля на функциональные портфели с созданием управляющих советов и расширением их полномочий. Методические решения включают внедрение формата «одна страница» и системы визуализации статусов по принципу «светофора», а нормативно-регламентные – актуализацию процессов управления портфелями и утверждение регламента эскалации с сокращенными сроками принятия решений.

Для проверки эффективности предложенного комплекса мероприятий проведена пилотная апробация в научном центре, входящем в структуру дочерней компании одного из исследуемых нефтехимических холдингов. Апробация проводилась в 2025 году, продолжительность составила 12 месяцев. Выбор площадки обусловлен наличием сформированной системы портфельного управления, достаточным количеством реализуемых инновационных проектов (14 проектов на момент начала апробации) и готовностью руководства к внедрению изменений.

Таблица 2

Комплекс мероприятий портфельного управления

Table 2

A framework of portfolio management measures

Тип мероприятий	Предложенные решения
Организационные	Разделение общего портфеля инновационных проектов на обособленные портфели по функциональному признаку (портфель технологической независимости, портфель экологических проектов, портфель проектов, направленных на повышение операционной эффективности). Для каждого функционального портфеля сформированы управляющие советы из числа руководителей высшего звена и членов правления. Периодичность мониторинга состояния портфелей увеличена до двух-трех раз в квартал (вместо одного-двух раз в год).
Методические	Разработан новый формат представления материалов для принятия решений членами правления, предполагающий сокращение объема информации до ключевых параметров, необходимых для обоснованного выбора (формат «одна страница») Внедрена система визуализации статусов проектов по принципу «светофора», при котором зеленый цвет соответствует реализации проекта в соответствии с планом, желтый – выявленным рискам, требующим поддержки руководства, красный – критическому отклонению.
Нормативно-регламентные	Актualизирована нормативно-регламентная база, включая процессы управления портфелями, положения о проектных комитетах и регламент эскалации со сроком принятия решений до пяти рабочих дней.

Источник: составлено автором

Source: compiled by the author

В ходе апробации были реализованы следующие мероприятия:

1. Сформированы три функциональных портфеля (портфель технологической независимости, портфель экологических проектов, портфель проектов повышения операционной эффективности) для каждого портфеля назначен свой функциональный руководитель;
2. Созданы управляющие советы портфелей, состоящих из руководителей организации с периодичностью проведения оперативного заседания 1 раз в месяц;
3. Для представления проектных решений на рассмотрение руководства внедрен формат «одна страница»
4. Реализована визуализация статусов по принципу «светофора»;
5. Утвержден регламент эскалации с предельным сроком принятия решений пять рабочих дней.

В ходе пилотной апробации (2025 г.) подтверждена эффективность разработанного комплекса мероприятий. Ключевые результаты: среднее время согласования проектных решений сократилось с 18 до 5 дней (в 3,6 раза); частота

пересмотра портфеля возросла с 2 до 4 раз в год (в 2 раза). Доля проектов с актуальным статусом в системе мониторинга увеличилась с 45% до 92%. Время реагирования на выявленные риски сократилось с 15 до 4 дней (в 3,75 раза). Удовлетворенность руководства качеством отчетности повысилась с 2,8 до 4,2 балла (на 1,4 балла по 5-балльной шкале). Зафиксированы также качественные изменения: повышение прозрачности портфеля, сокращение времени подготовки отчетности с 3–5 дней до 1 дня, снижение межфункциональных конфликтов на 35%, ускорение инвестиционного цикла с 25–30 до 8–10 дней.

Достигнутые результаты свидетельствуют о преодолении выявленных проблемных аспектов – низкой оперативности принятия решений, недостаточной визуализации статусов и функциональной разобщенности портфеля. Вместе с тем, при масштабировании необходимо учитывать выявленные ограничения: потребность в обучении персонала, доработке информационной системы для автоматизации сбора данных и сохранении гибкости подходов при тиражировании на различные функциональные направления.

Также выявлены ключевые риски, требующие управленческого внимания: низкая приживаемость предлагаемых изменений, а также снижение качества принимаемых решений вследствие большого объема изменений и ограниченности ресурсов проектной команды. Для минимизации указанных рисков предложен поэтапный подход к внедрению, включающий разделение процесса на последовательные фазы: проработка и согласование концепции, пилотирование, а затем последовательный тираж на функциональные направления в течение четырех-пяти месяцев, что позволяет избежать одновременного масштабирования изменений и обеспечивает более высокую адаптацию новых подходов в корпоративной среде.

Заключение

В процессе исследования автором было выявлено, что внедрение предложенной системы управления портфелем инновационных проектов позволяет достичь значимых операционных и управленческих результатов. В 2025 году в рамках пилотной апробации были реализованы необходимые мероприятия по разработке и внедрению новой системы, включая запуск локальных управляющих советов в научном подразделении компании по трем ключевым функциональным направлениям. По итогам апробации зафиксированы следующие эффекты: достигнуто превышение плановых показателей эффективности; уровень дисциплины реализации проектов (соблюдение изначально заявленных сроков) повысился с 60 до 80 процентов; срок принятия управленческих решений сокращен с одного-двух месяцев до одной недели. Обеспечен систематический мониторинг состояния портфеля и внедрено проактивное управление рисками организационных проектов.

Полученные результаты подтверждают практическую значимость разработанной модели и обосновывают целесообразность ее масштабирования на другие функциональные области и дочерние структуры компании и холдинга. Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой методики

количественной оценки долгосрочных эффектов от внедрения портфельного подхода, а также с адаптацией предложенной модели для компаний смежных отраслей промышленности. Полученные результаты позволяют рекомендовать предложенные решения к масштабированию на другие функциональные направления и дочерние компании холдинга, а также к адаптации для применения в иных отраслях промышленности с учетом их отраслевой специфики.

Литература

1. Черноусов Д.А. Технологический суверенитет как стратегический приоритет развития России: анализ и перспективы // Вопросы инновационной экономики. 2025. №1. С. 39–56. <https://doi.org/10.18334/vinec.15.1.122564>.
2. Гилей Ю. М., Фотеев Ю. В. Портфельный подход в управлении инновационным развитием компании // КЭ. 2011. №8. С. 41–47.
3. Кукукина И.Г., Макарова А. В. Портфельный подход к оценке стратегии инновационного развития предприятия // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2016. №2 (46). С. 56–60.
4. Васильев В. Методика управления риском в инновационно активных компаниях // Проблемы теории и практики управления. 2010. № 7. С. 37–49.
5. Абузов А.Ю. Управление инвестиционными проектами на высокотехнологичных предприятиях промышленного сектора экономики // Финансы и кредит. 2025. Т. 31. № 12. С. 152–162. <https://doi.org/10.24891/eothvp>.
6. Cooper R.G., Edgett S.J., Kleinschmidt E.J. Portfolio Management for New Products Portfolio Management for New Product Development: Results of an Industry Practices Study // R&D Management. 2002. Vol. 31. P. 361–380. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-9310.00225>
7. Лишанло С.В. Портфельный подход к управлению инновациями на современном предприятии // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2011. № 2. С. 26–28.
8. Титова А.В. Параметры балансировки портфеля инновационных проектов // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2024. № 12. С. 133–137 <https://doi.org/10.37882/2223-2974.2024.12.39>.
9. Баша Н.В., Горнов П.А., Шпякина А.С. Формирование портфеля инновационных проектов при управлении научно-исследовательскими организациями // Международный научно-исследовательский журнал. 2014. № 5-2(24). С. 11–13.
10. Mikkelsen K.H., Breunig K.J. Distinguishing Innovation Portfolio Configurations in the Knowledge-Intensive Organization // ISPIM Conference Proceedings; Manchester : Society for Professional Innovation Management 2024. Vol. 34. P. 1–10. URL: <https://hdl.handle.net/11250/3173950>.

11. Евтушенко Е.В., Котов Д.В., Хрипунова О.Ю. Формирование портфеля инновационных проектов предприятия // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2017. №1 (19). С. 99–105.
12. Евдокимов Н.Н. Портфельный подход к управлению научно-техническими разработками университета // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2023. № 9. С. 101–108. <https://doi.org/10.46554/1993-0453-2023-9-227-101-108>.
13. Еремеев Д.В., Захаров Д.В. Инструменты формирования портфеля инновационных проектов технопарка // Управленческий учет. 2024. № 4. С. 52–61.
14. Халиуллин А.Р. Формирование портфеля технологий предприятия на основе анализа и классификации моделей и методов формирования портфеля проектов // Наукоемкие технологии. 2025. Т. 26. № 5. С. 26–35. <https://doi.org/10.18127/j19998465-202505-03>.
15. Schlegel M., Modhvia A., Willerscheid J., Kempf C., Albers A. How to Transfer Innovation Management Methods to Corporate Practice // International Journal of Innovation Management. 2025. Vol. 29(9/10). P. 1–19. <https://doi.org/10.1142/S1363919625400262>.
16. Васильева З.А., Филимоненко И.В., Багдасарьян И.С. Формирование портфеля высокотехнологичных бизнесов региона на основе сбалансированности рыночного спроса с ресурсными возможностями региональных производителей // Экономический анализ: теория и практика. 2025. Т. 24. № 2. С. 4–19. <https://doi.org/10.24891/ea.24.2.4>.

References

1. Chernousov, D.A. (2025). Tekhnologicheskii suverenitet kak strategicheskii prioritet razvitiya Rossii: analiz i perspektivy [Technological sovereignty as a strategic priority for Russia's development: analysis and prospects]. Voprosy innovatsionnoi ekonomiki [Issues of Innovative Economy], 1, 39–56. <https://doi.org/10.18334/vinec.15.1.122564>. (In Russ., abstract in Eng.)
2. Gilei, Yu.M., Foteev, Yu.V. (2011). Portfel'nyi podkhod v upravlenii innovatsionnym razvitiem kompanii [Portfolio approach in managing innovative development of a company]. Kreativnaya ekonomika [Creative Economy], 8, 41–47. (In Russ., abstract in Eng.)
3. Kukukina, I.G., Makarova, A.V. (2016). Portfel'nyi podkhod k otsenke strategii innovatsionnogo razvitiya predpriyatiya [Portfolio approach to evaluating the strategy of innovative development of an enterprise]. Sovremennye naukoemkie tekhnologii. Regional'noe prilozhenie [Modern High Technologies. Regional Application], 2(46), 56–60. (In Russ., abstract in Eng.)
4. Vasil'ev, V. (2010). Metodika upravleniya riskom v innovatsionno aktivnykh kompaniyakh [Risk management methodology in innovation-active companies]. Problemy teorii i praktiki upravleniya [Problems of Management Theory and Practice], 7, 37–49. (In Russ., abstract in Eng.)

5. Abuzov, A.Yu. (2025). Upravlenie investitsionnymi proektami na vysokotekhnologichnykh predpriyatiyakh promyshlennogo sektora ekonomiki [Investment project management at high-tech industrial enterprises]. *Finansy i kredit* [Finance and Credit], 31(12), 152–162. <https://doi.org/10.24891/eothvp>. (In Russ., abstract in Eng.)
6. Cooper, R.G., Edgett, S.J., Kleinschmidt, E.J. (2002). Portfolio Management for New Product Development: Results of an Industry Practices Study. *R&D Management*, 31, 361–380. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-9310.00225>. (In Eng.)
7. Lishanlo, S.V. (2011). Portfel'nyi podkhod k upravleniyu innovatsiyami na sovremennom predpriyatii [Portfolio approach to innovation management at a modern enterprise]. *Innovatsionnaya ekonomika: informatsiya, analitika, prognozy* [Innovative Economy: Information, Analytics, Forecasts], 2, 26–28. (In Russ., abstract in Eng.)
8. Titova, A.V. (2024). Parametry balansirovki portfelya innovatsionnykh proektov [Parameters of balancing an innovation project portfolio]. *Sovremennaya nauka: aktual'nye problemy teorii i praktiki. Seriya: Ekonomika i pravo* [Modern Science: Actual Problems of Theory and Practice. Series: Economics and Law], 12, 133–137. <https://doi.org/10.37882/2223-2974.2024.12.39>. (In Russ., abstract in Eng.)
9. Basha, N.V., Gornov, P.A., Shpyakina, A.S. (2014). Formirovanie portfelya innovatsionnykh proektov pri upravlenii nauchno-issledovatel'skimi organizatsiyami [Formation of an innovation project portfolio in managing research organizations]. *Mezhdunarodnyi nauchno-issledovatel'skii zhurnal* [International Research Journal], 5-2(24), 11–13. (In Russ., abstract in Eng.)
10. Mikkelsen, K.H., Breunig, K.J. (2024). Distinguishing Innovation Portfolio Configurations in the Knowledge-Intensive Organization. *ISPIM Conference Proceedings*, 34, 1–10. Retrieved from: <https://hdl.handle.net/11250/3173950> (Date of access: 20.09.2025). (In Eng.)
11. Evtushenko, E.V., Kotov, D.V., Khripunova, O.Yu. (2017). Formirovanie portfelya innovatsionnykh proektov predpriyatiya [Formation of an innovation project portfolio of an enterprise]. *Vestnik UGNTU. Nauka, obrazovanie, ekonomika. Seriya: Ekonomika* [Bulletin of USPTU. Science, Education, Economy. Series: Economics], 1(19), 99–105. (In Russ., abstract in Eng.)
12. Evdokimov, N.N. (2023). Portfel'nyi podkhod k upravleniyu nauchno-tehnicheskimi razrabotkami universiteta [Portfolio approach to managing scientific and technical developments of a university]. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta* [Bulletin of Samara State University of Economics], 9, 101–108. <https://doi.org/10.46554/1993-0453-2023-9-227-101-108>. (In Russ., abstract in Eng.)
13. Ereemeev, D.V., Zakharov, D.V. (2024). Instrumenty formirovaniya portfelya innovatsionnykh proektov tekhnoparka [Tools for forming an innovation project portfolio of a technopark]. *Upravlencheskii uchet* [Management Accounting], 4, 52–61. (In Russ., abstract in Eng.)
14. Khaliullin, A.R. (2025). Formirovanie portfelya tekhnologii predpriyatiya na osnove analiza i klassifikatsii modelei i metodov formirovaniya portfelya proektov

[Formation of an enterprise technology portfolio based on analysis and classification of portfolio models and methods]. Naukoemkie tekhnologii [High Technologies], 26(5), 26–35. <https://doi.org/10.18127/j19998465-202505-03>. (In Russ., abstract in Eng.)

15. Schlegel, M., Modhvardia, A., Willerscheid, J., Kempf, C., Albers, A. (2025). How to Transfer Innovation Management Methods to Corporate Practice. International Journal of Innovation Management, 29(9/10), 1–19. <https://doi.org/10.1142/S1363919625400262>. (In Eng.)

16. Vasil'eva, Z.A., Filimonenko, I.V., Bagdasar'yan, I.S. (2025). Formirovanie portfelya vysokotekhnologichnykh biznesov regiona na osnove sbalansirovannosti rynochnogo sprosa s resursnymi vozmozhnostyami regional'nykh proizvoditelei [Formation of a portfolio of high-tech businesses in a region based on balancing market demand with resource capabilities of regional producers]. Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika [Economic Analysis: Theory and Practice], 24(2), 4–19. <https://doi.org/10.24891/ea.24.2.4>. (In Russ., abstract in Eng.)

© Иванов В.А., 2026