

Электронный научный журнал «Век качества» ISSN 2500-1841 <https://www.agequal.ru>

2026, №3 https://www.agequal.ru/pdf/2026/AGE_QUALITY_3_2026.pdf

Ссылка для цитирования этой статьи:

Макаров В.В., Калимуллина О.В., Мухаметова Р.Р. Разрывы инклюзивности в деловых экосистемах: методология оценки и механизмы их преодоления в партнерской сети // Электронный научный журнал «Век качества». 2026. №3. С. 41-55. Режим доступа: <https://www.agequal.ru/pdf/2026/326003.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 332.012.23

Разрывы инклюзивности в деловых экосистемах: методология оценки и механизмы их преодоления в партнерской сети

Макаров Владимир Васильевич,
доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры экономики данных,
Заслуженный деятель науки РФ
Санкт-Петербургский государственный университет
телекоммуникаций им. проф. М.А. Бонч-Бруевича
193232, Россия, г. Санкт-Петербург, пр. Большевиков д. 22, корп. 1
akad.makarov@mail.ru

Калимуллина Ольга Валерьевна,
кандидат экономических наук, доцент,
заведующий кафедрой экономики данных,
Санкт-Петербургский государственный университет
телекоммуникаций им. проф. М.А. Бонч-Бруевича
193232, Россия, г. Санкт-Петербург, пр. Большевиков д. 22, корп. 1
chemireva@mail.ru

Мухаметова Регина Ринатовна,
студент,
Санкт-Петербургский государственный университет
телекоммуникаций им. проф. М.А. Бонч-Бруевича
193232, Россия, г. Санкт-Петербург, пр. Большевиков д. 22, корп. 1
regina29092004@mail.ru

Исследование посвящено разработке методологии оценки инклюзивности деловой экосистемы по отношению к людям с инвалидностью и ограниченными возможностями здоровья. Актуальность обусловлена тем, что инклюзивность традиционно изучается отдельно в ее внутреннем (включение сотрудников) и внешнем (вовлечение уязвимых групп в цепочку создания стоимости) измерениях, без интеграции этих подходов на уровне экосистемы. Целью статьи является разработка авторской системы оценки инклюзивности деловой

экосистемы, ее верификация на материале десяти российских и зарубежных компаний и определение организационных механизмов преодоления выявленного разрыва. Полученные данные свидетельствуют, что внутренняя инклюзивность российских экосистем (средний балл 12,3 из 15) и зарубежных (13,6) сопоставима. Вместе с тем способность транслировать инклюзивные стандарты партнерам у них заметно отличается – этот разрыв обозначен как «эффект пузыря». В качестве иллюстрации рассмотрен кейс СПАО «Ингосстрах» (итоговый балл 3,5), для которого предложен комплекс из 11 инструментов. По предварительным оценкам, он позволяет в течение года перейти из зоны низкой в зону средней инклюзивности. Отсюда следует, что инклюзивность деловой экосистемы не сводится к характеристикам ее ядра, а требуется сознательное проектирование механизмов верификации партнеров. Дальнейшие шаги связаны с адаптацией разработанной системы к другим уязвимым группам и с созданием отраслевых бенчмарков.

Ключевые слова: деловая экосистема, инклюзивность, люди с инвалидностью, оценка инклюзивности, эффект пузыря

Введение

За последние десятилетия инклюзивность переросла рамки социальной ответственности и комплаенса, оформившись в управленческую концепцию со стратегическим статусом [1]. В ряде исследований она связывается с инновационностью, финансовой результативностью и устойчивостью компаний [2].

Одновременно меняется и сама бизнес-среда. Крупные компании все чаще формируют деловые экосистемы, то есть разветвленные сети дочерних структур, партнеров и поставщиков [3; 4]. В этих условиях остается открытым вопрос, способна ли инклюзивность, выстроенная внутри ядра экосистемы, распространяться на всю совокупность ее участников или она ограничивается головной компанией, не проникая в партнерскую сеть. Данное противоречие формирует проблему настоящего исследования, обозначаемую как «эффект пузыря» – ситуацию, при которой инклюзивные практики развиваются внутри одной компании, но не выходят за ее границы, и экосистема в целом остается не инклюзивной даже при образцовых внутренних практиках ядра.

В литературе представлены различные трактовки инклюзивности. Так, в документах SNV и WBCSD инклюзивная бизнес-инициатива определяется как экономически прибыльная и социально ответственная модель, которая встраивает низкодоходные сообщества в цепочку создания стоимости для достижения взаимной выгоды [5]. Внутреннее измерение рассматривается иначе. Согласно определению Шора, Рандела и соавторов, инклюзивность на рабочем месте представляет собой степень, в которой сотрудник воспринимает себя уважаемым членом группы. Она достигается через удовлетворение двух базовых потребностей, а именно принадлежности и признания уникальности¹. Оба направления взаимодополняемы. Внешнее задает охват, внутреннее определяет глубину и устойчивость практик.

Особое значение для настоящего исследования имеет экосистемная типология Deloitte Insights, охватывающая четыре уровня – организацию, продукты и услуги, сообщество и экосистему². Данная типология исходит из того, что инклюзивность отдельной компании не может считаться полной в отрыве от инклюзивности всей экосистемы.

Понятие деловой экосистемы как сети организаций, образующих систему взаимной поддержки и эволюционирующих сообща, было введено Муром в 1993 году [6]. Эмпирические свидетельства в пользу «эффекта пузыря» представлены в исследовании McKinsey (2022). Согласно его данным, среди фирм, обслуживающих крупнейшие сделки, доля возглавляемых представителями уязвимых групп близка к нулю, что указывает на воспроизводство исключения

¹Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

https://www.researchgate.net/publication/228875556_Inclusion_and_Diversity_in_Work_Groups_A_Review_and_Model_for_Future_Research (дата обращения: 03.06.2026).

²Purpose through inclusive finance [Электронный ресурс] // Deloitte. – Режим доступа: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/purpose-through-inclusive-finance.html> (дата обращения: 03.06.2026).

на уровне всей экосистемы, несмотря на декларируемую приверженность разнообразию³.

Материалы и методы

Существующие методические подходы к оценке инклюзивности можно разделить на две группы. Макроэкономические индексы – Всемирного экономического форума и ЮНКТАД-Mastercard – обладают высокой межстрановой сопоставимостью, но созданы для национального уровня. Корпоративные инструменты – рейтинги «окружающая среда», «общество», «управление» (Environmental, Social, Governance, ESG-рейтинги) и консультационные модели BCG и McKinsey – содержательно богаты, но фиксируют высокое расхождение оценок между агентствами. В последних работах акцент смещается на анализ кросс-культурных и институциональных драйверов внедрения ESG-трансформации в цепочках создания стоимости, что непосредственно связано с распространением инклюзивных практик в экосистемах [7]. Дополнительное ограничение состоит в том, что большинство методик не применимы к российским компаниям; в связи с этим в исследовании дополнительно использовались методика RAEX и НИД АСИ «Открыто для всех»⁴⁵.

Целью настоящего исследования является разработка методологии оценки инклюзивности деловой экосистемы по отношению к людям с инвалидностью и ОВЗ, структурирование «эффекта пузыря» как измеримого разрыва между внутренней (трудовой, сервисной, социальной) и экосистемной инклюзивностью.

³The State of Diversity in Global Private Markets 2022 [Электронный ресурс] // McKinsey & Company. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/industries/private-capital/our-insights/the-state-of-diversity-in-global-private-markets-2022> (дата обращения: 03.06.2026).

⁴Сообщество инклюзивного бизнеса «Открыто для всех» [Электронный ресурс] // Агентство стратегических инициатив. – Режим доступа: <https://asi.ru/social/openforall/> (дата обращения: 04.06.2026).

⁵Топ-50 российских компаний, проявляющих наибольшее внимание к вопросам прав человека, разнообразия и инклюзивности (2023 год) [Электронный ресурс] // RAEX. – Режим доступа: https://raex-rr.com/ESG/ESG_companies/human_rights/2023/ (дата обращения: 03.06.2026).

Объектом исследования являются деловые экосистемы как среда формирования инклюзивных практик: пять российских (Сбер, Яндекс, VK, X5 Group, МТС) и пять зарубежных (Microsoft, Accenture, Google, Alibaba, Grab), а также деловая экосистема СПАО «Ингосстрах» как объект апробации стратегии преодоления «эффекта пузыря».

Предметом исследования являются механизмы и инструменты формирования и оценки инклюзивности в деловых экосистемах применительно к людям с инвалидностью и ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ).

Результаты и обсуждение

Авторская система оценки (табл. 1) включает 15 показателей, объединенных в четыре блока: трудовая, сервисная, социальная и экосистемная инклюзивность. Каждый показатель оценивается по балльной шкале: 1 балл – практика реализована и подтверждена публичными источниками; 0,5 балла – практика пилотируется или раскрыта фрагментарно; 0 баллов – практика отсутствует или не раскрыта. Максимальная сумма – 15 баллов; интерпретация по трехуровневой шкале: высокий уровень – 10–15, средний – 5–9, низкий – 0–4 балла.

Таблица 1

Система оценки инклюзивности деловой экосистемы

№	Показатель
Блок 1. Трудовая инклюзивность	
1	Компания раскрывает данные о доле сотрудников с инвалидностью и ОВЗ в составе персонала
2	В компании официально закреплена программа адаптации рабочего места и ИТ-инфраструктуры под физические особенности сотрудника с инвалидностью
3	Гибкий режим труда или дистанционная работа закреплены как официальная политика для сотрудников с ОВЗ
4	В компании действует программа стажировок или сопровождаемого трудоустройства для людей с инвалидностью
5	Компания проводит обучение сотрудников по инклюзивному взаимодействию с людьми с ОВЗ

Продолжение таблицы 1

Блок 2. Сервисная инклюзивность	
6	Цифровые сервисы компании проходят проверку на соответствие стандартам доступности (ГОСТ Р 52872–2019 или WCAG 2.1)
7	Обеспечение доступности физической инфраструктуры организации для клиентов с ОВЗ
8	Компания реализует не менее двух форматов альтернативного доступа к сервисам (жестовый язык, субтитры, аудиоформат, шрифт Брайля, упрощенный язык)
9	В продуктовом портфеле компании есть продукты или тарифы, разработанные специально для людей с инвалидностью
Блок 3. Социальная инклюзивность	
10	В компании действует корпоративный фонд или благотворительная программа, ориентированная на людей с инвалидностью
11	Компания на постоянной основе поддерживает не менее одной некоммерческой организации (НКО), работающей с людьми с инвалидностью
12	Компания раскрывает объем финансирования социальных программ для людей с инвалидностью
Блок 4. Экосистемная инклюзивность	
13	Кодекс поставщика или партнера содержит требования по обеспечению доступности для людей с инвалидностью
14	Компания проводит оценку партнеров на соответствие стандартам доступности
15	Компания регулярно проводит аудит инклюзивных практик с публичным раскрытием результатов

Источник: составлено авторами

Результаты оценки российской и международной выборки представлены в таблице 2.

Таблица 2

Сводная оценка инклюзивности компаний выборки

Компании	Блок 1	Блок 2	Блок 3	Блок 4	Итоговый показатель
Сбер	5,0	3,5	3,0	2,5	14,0
Яндекс	4,5	4,0	3,0	2,5	14,0
VK	3,5	3,5	2,5	1,5	11,0
X5 Group	3,0	2,5	2,5	1,5	9,5
MTC	5,0	4,0	2,5	1,0	12,5
Alibaba	5,0	4,0	3,0	1,0	13,0
Accenture	5,0	4,0	3,0	3,0	15,0
Google	5,0	4,0	2,5	3,0	14,5
Grab	4,0	3,5	2,5	1,5	11,5
Microsoft	5,0	4,0	2,5	2,5	14,0

Источник: составлено авторами

Средний итоговый балл составил 12,3 из 15 (высокий уровень), внутригрупповой разброс – 4,5 балла: от 9,5 у X5 Group до 14 у Сбера и Яндекса.

В трудовом блоке лидерами являются МТС и Сбер (по 5 баллов): Сбер увеличил найм сотрудников с инвалидностью на 49%, Яндекс внедрил смешанные инклюзивные команды для курьеров и водителей⁶⁷.

В сервисном направлении максимум (4,0) получили Яндекс и МТС. Яндекс адаптировал 16 сервисов к стандарту WCAG 2.1, МТС обеспечил полную доступность приложения «Мой МТС»⁸. X5 Group набрала 2,5 балла и перенесла обеспечение цифровой доступности на 2026 год.

В социальном блоке все компании продемонстрировали близкие результаты (от 2,5 до 3,0 балла).

Наиболее контрастные результаты отмечены в экосистемном блоке. Оценки за верификацию партнеров получили только Сбер и Яндекс (по 2,5 балла из 3). Сбер внедрил «Зеленую цепочку поставок» с ESG-сертификацией контрагентов и контролем квот на найм, Яндекс обязал ИТ-подрядчиков тестировать продукты на соответствие WCAG 2.1⁹. Остальные участники получили более низкие баллы. VK и X5 Group набрали по 1,5 балла, результат МТС составил 1,0 балла. Кодексы поставщиков этих компаний содержат общие декларации без измеримых требований.

У всех пяти международных экосистем, где лидирует Accenture (15 баллов), обеспечивающая 100% соответствие стандартам WCAG 2.1 и масштабную оценку поставщиков¹⁰. Высокие показатели также у Microsoft (14,5) с программой трудоустройства Leap и Google (14,0) с инклюзивными

⁶Сбер. Годовой отчет 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://shareholder.sberbank.com/AR24/> (дата обращения: 03.06.2026).

⁷Яндекс. Отчет об устойчивом развитии за 2024 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://help.yandex.ru/s3static/docs/esg-report-2024.pdf> (дата обращения: 03.06.2026).

⁸МТС. ESG и устойчивое развитие [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ar2024.mts.ru/esg-i-ustojchivoe-razvitie/> (дата обращения: 03.06.2026).

⁹Яндекс. Отчет об устойчивом развитии за 2024 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://help.yandex.ru/s3static/docs/esg-report-2024.pdf> (дата обращения: 03.06.2026).

¹⁰Accenture 360 Value Report 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/corporate/company-information/document/Accenture-360-Value-Report-2024.pdf> (дата обращения: 03.06.2026).

стажировками¹¹¹². Alibaba (13,0) лидирует по цифровой доступности, а Grab (11,5) имеет декларативный кодекс поставщика¹³¹⁴. Системное преодоление «эффекта пузыря» зафиксировано только у Accenture и Google, тогда как Microsoft, несмотря на масштабные инвестиции в диверсификацию цепочек поставок, не проводит регулярную оценку партнеров.

Проведенный анализ позволяет перейти к систематическому сопоставлению двух групп экосистем. Сводные результаты представлены в таблице 3.

Таблица 3

Сравнительная характеристика российских и международных компаний

Критерии сравнения	Российские компании	Международные компании
Средний итоговый балл	12,3 из 15.	13,6 из 15.
Эффект пузыря	Выражен у большинства участников (частичное преодоление у Сбера и Яндекса)	Системно преодолен только у Accenture и Google.
Сильные стороны	Масштаб физической инфраструктуры; оригинальные технологические решения для русскоязычной аудитории	Глубокая встроенность ассистивных технологий на уровне продукта; развитые механизмы верификации партнерской цепочки
Слабые стороны	Экосистемный блок является наиболее слабым по всей группе	Риск формализации практик под давлением регулятора без изменения организационной культуры
Модель управления инклюзивностью в экосистеме	Преимущественно централизованная в силу иерархического устройства экосистем.	Accenture и Google – централизованная модель Microsoft и Alibaba – гибридная архитектура. Grab – децентрализованная модель вследствие слабой регуляторной среды в регионе присутствия

Источник: составлено авторами

¹¹Microsoft. 2024 Global Diversity & Inclusion Report [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cdn-dynmedia-1.microsoft.com/is/content/microsoftcorp/microsoft/dni/documents/presentations/microsoftcorp_gdi_report_2024_final.pdf (дата обращения: 03.06.2026).

¹²Google Diversity Annual Report 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kstatic.googleusercontent.com/files/819bcce604bf5ff7fd3911fc2f741ae977c2bdd4b79ef528cb2f622c2aaa303a4b7f9d381009332f57f10e2981566a66de6707223e84cf514a3877cae2e4059c> (дата обращения: 03.06.2026).

¹³Alibaba Group Environmental, Social and Governance Report 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://data.alibabagroup.com/ecms-files/1375187346/5722c3aa-5422-4b1d-af9c-5373f1774ce4/2024%20Alibaba%20Group%20Environmental%2C%20Social%20and%20Governance%20Report-0809.pdf> (дата обращения: 03.06.2026).

¹⁴Grab ESG Report 2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://s205.q4cdn.com/179588156/files/doc_downloads/esg/Grab-ESG-Report-2023.pdf (дата обращения: 03.06.2026).

СПАО «Ингосстрах» – крупнейший частный страховщик России, создавший в 2022 году Инго Экосистему – платформенную архитектуру, объединяющую страховое ядро, сеть клиник «Будь здоров» и партнерскую сеть из более чем 200 компаний (направления «Ингодом», «Ингоавто», «Ингоздоровье», «Ингопутешествия»)¹⁵. По итогам 2024 года число участников экосистемы превысило один миллион человек.

Оценка по авторской системе дала итоговый балл 3,5 из 15 – низкий уровень. В трудовом блоке (1 из 5) данные о доле сотрудников с инвалидностью не раскрыты. Программа стажировок «Ингостарт» не предусматривает целевой набор для людей с инвалидностью¹⁶. В сервисном блоке (1,5 из 4) обнаружено заметное расхождение между физической и цифровой доступностью. Офисы оборудованы пандусами (1 балл), однако приложение и сайт не соответствуют стандартам доступности (0 баллов). Внедрение современных ИТ-решений, как отмечается в исследованиях [9; 10], позволило бы не только устранить этот пробел, но и интегрировать доступность в единую цифровую платформу экосистемы. Часть продуктов функционально пригодна для людей с ограниченными возможностями здоровья, но позиционируется как универсальная (0,5 балла). Социальный блок (0,5 из 3) представлен разовой акцией с фондом «Старость в радость». Систематическая программа отсутствует, сведения о финансировании не раскрыты¹⁷. В экосистемном блоке компания баллов не набрала.

На основе проведенного анализа разработана стратегия, включающая 11 мер. Эти меры распределены по четырем блокам (табл. 4).

¹⁵Инго Экосистема – лауреат национальной премии Finance Innovation Awards 2024 [Электронный ресурс] // Ингосстрах. – Режим доступа: <https://www.ingos.ru/company/news/2025/43ac9935-8b9b-40e5-898c-f9e99e1fe1d3> (дата обращения: 03.06.2026).

¹⁶Официальный сайт ИНГОССТРАХ СТАРТ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ingos.ru/ingostart/> (дата обращения: 03.06.2026).

¹⁷Ингосстрах поддержал фонд «Старость в радость» [Электронный ресурс] // Ингосстрах. – Режим доступа: https://www.ingos.ru/company/sustainable_development/2024/78d65eee-4303-4e8c-9c0c-ee02f4dd1fc9 (дата обращения: 03.06.2026).

Таблица 4

Показатели инклюзивности по итогам первого года реализации стратегии
СПАО «Ингосстрах»

№	Показатель	До	После
1	Раскрытие данных о доле сотрудников с ОВЗ	0,5	1
2	Программа адаптации рабочих мест	0	0,5
3	Гибкий режим закреплён как политика для сотрудников с ОВЗ	1	1
4	Программа стажировок для людей с инвалидностью	0	0,5
5	Обучение по инклюзивной коммуникации	0	0,5
6	Проверка цифровых сервисов по ГОСТ / WCAG 2.1	0	0,5
7	Доступность физической инфраструктуры	1	1
8	Два формата альтернативного доступа	0	0,5
9	Специализированные продукты для людей с ОВЗ	0,5	0,5
10	Корпоративная программа для людей с инвалидностью	0	0,5
11	Постоянная поддержка НКО	0,5	0,5
12	Раскрытие объема финансирования	0	0,5
13	Кодекс поставщика с требованиями доступности	0	0,5
14	Оценка партнеров по стандартам доступности	0	0,5
15	Аудит практик с публичным раскрытием результатов	0	1
	Итоговое значение	3,5	9,5

Источник: составлено авторами

Центральным элементом стратегии служит Национальный инклюзивный договор «Открыто для всех» – проект Агентства стратегических инициатив, не требующий финансовых взносов и предусматривающий методологическое сопровождение. Подписание договора отнесено к концу первого года. Такое решение позволяет публичной декларации опираться на уже достигнутый прогресс.

По итогам первого года итоговый балл увеличивается с 3,5 до 9,5 (прирост составил 6 баллов). Этот результат означает переход компании из зоны низкого уровня инклюзивности в зону среднего. Наибольший прирост дал четвертый блок, где оценка поднялась с 0 до 1,5. Такой динамике способствовали публикация кодекса поставщика, пилотное тегирование партнеров и выпуск первого ESG-отчета. Благодаря этим мерам запущен механизм верификации, который ранее полностью отсутствовал, и тем самым непосредственно сокращается «эффект пузыря». Финансовые затраты на реализацию оцениваются в диапазоне 15–35 млн рублей. Значительная часть инструментов, включая

редактирование кодекса, подписание Национального инклюзивного договора и физическую адаптацию за счет государственных субсидий, реализуется с минимальными издержками.

При сохранении набранного темпа в течение следующих двух лет достигим высокий уровень (11–12 баллов). Эти значения сопоставимы с показателями VK и X5 Group из российской выборки. Тем самым подтверждается практическая применимость разработанной системы оценки не только для диагностики, но и для целевого планирования инклюзивной стратегии.

Заключение

Инклюзивность деловой экосистемы не сводится к инклюзивности ее ядра. «Эффект пузыря» представляет собой системный и измеримый феномен. Он проявляется как разрыв между блоками внутренней инклюзивности (трудовой, сервисной, социальной) и инклюзивности экосистемной. Теоретический вклад работы состоит в разработке и верификации авторской блочной системы оценки инклюзивности экосистем, применимой к российским и зарубежным компаниям без использования закрытых данных. Практический вклад – разработанная и оцененная по срокам и затратам стратегия для СПАО «Ингосстрах», обеспечивающая переход из зоны низкого в зону среднего уровня инклюзивности за один год. Направления дальнейших исследований: адаптация системы оценки для других уязвимых групп помимо людей с инвалидностью, анализ динамики преодоления «эффекта пузыря» в лонгитюдном исследовании, разработка отраслевых бенчмарков инклюзивности деловых экосистем.

Список литературы

1. Макаров В.В., Павлова Е.В. Влияние экосистем на цифровую трансформацию экономики // Журнал правовых и экономических исследований. – 2024. – № 2. – С. 209–214. – Режим доступа: <https://doi.org/10.26163/GIEF.2024.83.47.030> (дата обращения: 21.07.2026).

2. Калимуллина О.В., Мершиева А.Р. Анализ взаимодействия традиционных университетов и образовательных вертикалей деловых экосистем // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2026. – Т. 6. – Вып. 1. – С. 140–148. – Режим доступа: <https://doi.org/10.34130/2070-4992-2026-6-1-140> (дата обращения: 03.06.2026).
3. Макаров В.В., Калимуллина О.В., Мершиева А.Р., Калимуллин Р.М. Вертикаль здоровья в структуре крупных деловых экосистем: сравнительный анализ стратегий создания ценности // Проблемы модернизации и перехода к инновационной экономике. – 2026. – Вып. 1 (96). – С. 39–45.
4. Слуцкий М.Г., Макаров В.В., Александров М.А. Формирование новых корпоративных ценностей и ключевых компетенций в процессе цифровой трансформации телекоммуникационной компании // Журнал правовых и экономических исследований. – 2022. – № 3. – С. 254–259. – Режим доступа: <https://doi.org/10.26163/GIEF.2022.23.72.038> (дата обращения: 21.07.2026).
5. Schoneveld G.C. Sustainable business models for inclusive growth: Towards a conceptual foundation of inclusive business // Journal of Cleaner Production. – 2020. – Vol. 277. – Article 124062. – Режим доступа: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124062> (дата обращения: 21.07.2026).
6. Василенко Е.В. Бизнес-экосистема: определения и подходы // Стратегии развития социальных общностей, институтов и территорий: материалы VI Международной научно-практической конференции (Екатеринбург, 27–28 апреля 2020 г.): в 2 т. – Екатеринбург: Изд-во Уральского ун-та, 2020. – С. 166–171. – Режим доступа: <http://elar.urfu.ru/handle/10995/86138> (дата обращения: 21.07.2026).
7. Мершиева А.Р., Калимуллина О.В. Кросс-культурные барьеры и драйверы внедрения ESG-трансформации в цепочках создания стоимости деловых экосистем // Стратегический маркетинг инноваций: культурная идентичность

- и маркетинг-аналитика: сборник материалов международной конференции. – Санкт-Петербург, 2026. – С. 51–59. – Режим доступа: <https://doi.org/10.34130/2070-4992-2026-6-1-140> (дата обращения: 21.07.2026).
8. Кириллова Н.В., Любовь С.К., Юсикова С.С. Влияние цифровых технологий на страховой бизнес // Имущественные отношения в РФ. – 2025. – № 12. – С. 43–54. – Режим доступа: <https://doi.org/10.63257/2072-4098.2025.291.12.002> (дата обращения: 21.07.2026).
9. Манаев А.А., Кублин И.М., Кучерявенко С.А., Воронов А.А. Информационные технологии как инструмент трансформации российской и мировой экономики: новые операционные, маркетинговые и контрольные возможности // Экономика устойчивого развития. – 2023. – № 2(54). – С. 127-131.
10. Кучерявенко С.А. Мониторинг удовлетворенности потребителей как процедура маркетингового контроля в образовательных организациях высшей школы: практика применения / С.А. Кучерявенко // Экономика и управление: теория и практика. – 2023. – Т. 9, № 3. – С. 15–25.

Inclusivity gaps in business ecosystems: a methodology for assessment and mechanisms for bridging them in a partner network

Makarov Vladimir Vasilievich,
Doctor of Economics, Professor of the Chair of Data Economics,
Honored Scientist of the Russian Federation,
The Bonch-Bruевич St Petersburg State University of Telecommunications
193232, Russia, Saint Petersburg, 22 Bolshevikov Avenue, Building 1
akad.makarov@mail.ru

Kalimullina Olga Valeryevna,
Candidate of Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Data Economics,
The Bonch-Bruевич St Petersburg State University of Telecommunications
193232, Russia, Saint Petersburg, 22 Bolshevikov Avenue, Building 1
chemireva@mail.ru

Mukhametova Regina Rinatovna,
Student,
The Bonch-Bruевич St Petersburg State University of Telecommunications
193232, Russia, Saint Petersburg, 22 Bolshevikov Avenue, Building 1
regina29092004@mail.ru

This study is dedicated to developing a methodology for assessing the inclusivity of a business ecosystem towards people with disabilities and health limitations. The relevance of the research stems from the fact that inclusivity is traditionally studied in isolation – separated into its internal dimension (employee inclusion) and external dimension (engaging vulnerable groups in the value chain) – without integrating these approaches at the ecosystem level. The study aims to design a proprietary system for assessing business ecosystem inclusivity, verify it using data from ten Russian and international companies, and identify organizational mechanisms to bridge the revealed gap.

The results demonstrate that Russian ecosystems (average score of 12.3 out of 15) and international ones (13.6) exhibit comparable levels of internal inclusivity. However, they diverge significantly in their ability to extend inclusive standards to their partner network – a phenomenon conceptualized as the «bubble effect». Using the case of IJSC «Ingosstrakh» (total score of 3.5), a strategy consisting of 11 tools is proposed, enabling a transition from a low to a medium inclusivity zone within one year. The study concludes that the inclusivity of a business ecosystem cannot be reduced merely to the inclusivity of its core, requiring the deliberate design of partner verification mechanisms. Future research directions are linked to adapting the proposed system to other vulnerable groups and developing industry benchmarks.

Keywords: business ecosystem, inclusivity, people with disabilities, inclusivity assessment, bubble effect