



НАУЧНЫЙ
ФОРУМ
nauchforum.ru

ISSN: 2541-8408



№11(100)

НАУЧНЫЙ ФОРУМ: ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ

МОСКВА, 2025



НАУЧНЫЙ ФОРУМ: ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ

*Сборник статей по материалам С международной
научно-практической конференции*

№ 11 (100)
Ноябрь 2025 г.

Издается с ноября 2016 года

Москва
2025

УДК 33
ББК 65
НЗ4

Председатель редакционной коллегии:

Лебедева Надежда Анатольевна – доктор философии в области культурологии, профессор философии Международной кадровой академии, член Евразийской Академии Телевидения и Радио.

Редакционная коллегия:

Гайфуллина Марина Михайловна – канд. экон. наук, доцент, доцент Уфимской высшей школы экономики и управления ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет»;

Дорошко Виталий Николаевич – канд. экон. наук, доцент, кафедра мировой и национальной экономики УО «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации»;

Иконникова Альбина Викторовна - канд. экон. наук, доцент, каф. технологии и организации строительства, Новосибирский государственный архитектурно-строительный университет;

Шайтура Сергей Владимирович – канд. тех. наук, доцент, Российский университет транспорта, кафедра Геодезии и геоинформатики, ректор Института гуманитарных наук, экономики и информационных технологий г. Бургас, Болгария.

НЗ4 Научный форум: Экономика и менеджмент: сб. ст. по материалам С междунар. науч.-практ. конф. – № 11(100). – М.: Изд. «МЦНО», 2025. – 108 с.

ISSN 2541-8408

Статьи, принятые к публикации, размещаются на сайте научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU.

ISSN 2541-8408

ББК 65

© «МЦНО», 2025

Оглавление

Экономика 6

Секция «Бухгалтерский учет, статистика» 6

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ПРЕПОДАВАНИЯ 6

ДИСЦИПЛИНЫ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА

С ПРИМЕНЕНИЕМ ПРАКТИЧЕСКОГО ОПЫТА

Ганина Анна Васильевна

Секция «Математические и инструментальные методы экономики» 10

РАЗРАБОТКА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ 10

ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ ДЛЯ

АВТОМАТИЗИРОВАННОЙ ПОДДЕРЖКИ ПРИНЯТИЯ

УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Староверов Артём Сергеевич

Секция «Менеджмент» 22

СПЕЦИФИКА ОЦЕНКИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО 22

ПОТЕНЦИАЛА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Аникиев Евгений Клавдиевич

Пластинина Виолетта Геннадьевна

СОДЕРЖАНИЕ И ПОРЯДОК РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС- 26

ПЛАНА ОРГАНИЗАЦИИ В ИНДУСТРИИ СПОРТА

Титова Анжелика Олеговна

Чебенева Ольга Евгеньевна

МОДЕЛЬ Э. ШЕЙНА И ЕЕ ПРИМЕНИМОСТЬ 33

В ИССЛЕДОВАНИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

РЕГИОНА (НА ПРИМЕРЕ РЕСПУБЛИКИ КАРЕЛИЯ)

Фабрикантов Илья Петрович

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ 44

АДАПТАЦИИ СИСТЕМЫ ИНТЕГРИРОВАННОГО

УПРАВЛЕНИЯ СОВМЕСТНЫМИ

ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Фэн Тяньюй

Секция «Мировая экономика»	51
ESG ИНВЕСТИЦИИ В КИТАЕ Воеводина Анастасия Станиславовна	51
РАЗВИТИЕ МИРОВЫХ РЫНКОВ АВИАЦИОННОЙ ТЕХНИКИ В XXI ВЕКЕ Кербер Леонид Сергеевич	55
Секция «Региональная экономика»	60
ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА И НАДЕЖНОСТИ ИНФОРМАЦИИ КОМПАНИИ Жигунова Наталья Викторовна	60
АДАПТАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ Пашковская Елена Григорьевна	65
ИНТЕГРАЛЬНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ ФИДЖИТАЛИЗАЦИИ УСЛУГ: ОБОСНОВАНИЕ, СТРУКТУРА И ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ Шауя Цзигээр Екатерина Васильевна Королёва	71
Секция «Экономика и управление народным хозяйством»	76
ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ КОНТЕЙНЕРНЫХ ПЕРЕВОЗОК МЕЖДУ КИТАЕМ И САНКТ-ПЕТЕРБУРГОМ В УСЛОВИЯХ Мухина Алла Геннадьевна	76
СТРОИТЕЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНЫМ ПРОЕКТОМ Чубурина Анастасия Дмитриевна Корабельникова Светлана Сергеевна	84
Секция «Экономика труда»	94
СТРУКТУРНО-РЕГИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ЗАНЯТОСТИ В ПРОМЫШЛЕННОМ СЕКТОРЕ АЗЕРБАЙДЖАНА Мурадов Ниджат Рашад	94

МРОТ И СОЦИАЛЬНАЯ МОБИЛЬНОСТЬ: ДИССОНАНС СТАТИСТИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ РЕАЛЬНОСТИ В РОССИИ Навалихин Савелий Андреевич	99
--	----

Секция «Экономическая теория»	104
--------------------------------------	------------

КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К ВЫБОРУ ЭФФЕКТИВНЫХ ОБЛАЧНЫХ РЕШЕНИЙ Савина Елизавета Дмитриевна	104
--	-----

ЭКОНОМИКА

СЕКЦИЯ

«БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, СТАТИСТИКА»

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ПРЕПОДАВАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА С ПРИМЕНЕНИЕМ ПРАКТИЧЕСКОГО ОПЫТА

Ганина Анна Васильевна

преподаватель
ОГАПОУ Ульяновский
Авиационный Колледж –
Межрегиональный Центр Компетенций,
РФ, г. Ульяновск

RUSSIAN LANGUAGE AND LITERATURE FOR EVERYONE: MODERN METHODS OF TEACHING ACCOUNTING. USING PRACTICAL EXPERIENCE.

Ganina Anna Vasilyevna

Lecturer,
OGAPOU Ulyanovsk
Aviation College – Interregional Competence Center,
Russia, Ulyanovsk

Аннотация. В работе рассматриваются актуальные способы обучения бухгалтерскому учету, подчеркивается важность соединения теоретической базы с практическими умениями. Изучаются современные образовательные стратегии, цифровые средства и интерактивные форматы занятий, которые помогают лучшему усвоению информации. Доказывается потребность в системном подходе к обучению, предусматривающем применение кейсов, имитационных программ, проектной деятельности

и игровых элементов. В завершение даются предложения по использованию новых методик в учебной практике.

Abstract. The paper discusses current methods of teaching accounting and emphasizes the importance of combining theoretical knowledge with practical skills. It explores modern educational strategies, digital tools, and interactive teaching formats that enhance the absorption of information.

The paper highlights the need for a systematic approach to teaching that incorporates case studies, simulation programs, project-based learning, and game elements. Finally, the paper provides suggestions for incorporating these new teaching methods into educational practices.

Ключевые слова: бухгалтерский учет, инновационные подходы в обучении, интерактивные формы, цифровые инструменты, кейс-методика, имитации, практика.

Keywords: accounting, innovative approaches to education, interactive forms, digital tools, case studies, simulations, and practice.

Введение

Современные подходы к обучению бухгалтерскому учету основываются на комбинировании классических образовательных методов с интерактивными и цифровыми средствами.

Это дает возможность сделать учебу более наглядной, динамичной и похожей на реальную профессиональную деятельность.

Одним из основных направлений обновления преподавания бухгалтерского учета выступает применение активных форм обучения, таких как:

1. Кейс-методика – разбор и решение практических ситуаций из бухгалтерской сферы, что помогает учащимся развивать критическое мышление и использовать знания в конкретных обстоятельствах;
2. Деловые игры и имитации – воссоздание учетных процедур, позволяющее студентам погружаться в условия, приближенные к рабочим;
3. Групповые задания и обсуждения – поощряют коллективную деятельность и обмен мнениями, сближая учебную атмосферу с корпоративной.

Использование этих методов способствует росту заинтересованности учащихся, развивает их аналитические навыки и готовит к работе в условиях неопределенности.

Развитие цифровых средств предоставило новые перспективы для обучения бухгалтерскому учету.

Использование цифровых технологий помогает не только усвоению предмета, но и формированию цифровых навыков, нужных в современной бухгалтерии.

Среди наиболее значимых инструментов можно назвать:

1. Онлайн-платформы для обучения (такие как Coursera, Stepik, Лекториум), которые дают возможность осваивать материал в удобном режиме;
2. Программное обеспечение для ведения учета (1С:Бухгалтерия, SAP, QuickBooks), применение которого в учебе делает процесс более практико-ориентированным [2];
3. Виртуальные лаборатории – специальные имитационные программы, позволяющие учащимся проводить учетные операции в интерактивном формате.

Особое внимание следует уделять проектной деятельности, которая предполагает выполнение студентами задач, связанных с реальной бухгалтерской работой, что способствует становлению профессиональных качеств. Примерами подобных проектов могут служить:

1. Создание учетной политики организации;
2. Формирование финансовой отчетности на основе реальных сведений;
3. Анализ финансового положения фирмы.

В современных реалиях также используют геймификацию, которая в свою очередь, помогает сделать обучение более увлекательным и стимулирующим.

Применение игровых компонентов, таких как баллы, рейтинги и виртуальные награды, также повышает вовлеченность учащихся.

Таким образом, интерактивные и цифровые формы обучения имеют ряд достоинств:

1. Увеличение мотивации учащихся благодаря активному участию в процессе;
2. Развитие практических навыков и аналитических способностей;
3. Возможность персонализации обучения [3].

Однако имеются и некоторые трудности в применении интерактивных и цифровых форм:

1. Высокие требования к техническому обеспечению учебного заведения;
2. Необходимость дополнительной подготовки преподавателей для работы с цифровыми ресурсами;
3. Потенциальные проблемы с объективным оцениванием знаний в условиях дистанционного формата.

Несмотря на эти сложности, внедрение современных способов в учебный процесс становится важной составляющей подготовки грамотных специалистов в сфере бухгалтерского учета [1].

Заключение

Современные методы обучения бухгалтерскому учету нацелены на гармоничное объединение теории и практики. Интерактивные форматы, цифровые технологии, проектный подход и игровые элементы делают образовательный процесс более продуктивным и соответствующим актуальным запросам рынка.

Внедрение современных способов в преподавание бухгалтерского учета не только повышает качество подготовки студентов, но и способствует развитию у них важных компетенций, нужных для успешной работы в финансовой области.

Таким образом, современное бухгалтерское образование должно строиться на сочетании теоретических знаний и практических умений, что обеспечит выпускникам конкурентоспособность и востребованность.

Список литературы:

1. Грачева М.Е., Соколова Е.С. Современные технологии в преподавании бухгалтерского учета: цифровая трансформация // Бухгалтерский учет в образовании. – 2022. – № 4. – С. 45-58.
2. Лапина Е.В. Использование цифровых симуляторов в преподавании бухгалтерского учета // Инновации в образовании. – 2020. – № 5. – С. 33-42.
3. Шапошникова С.Г. Активные методы обучения в профессиональной подготовке бухгалтеров // Экономика и бизнес. – 2020. – № 7. – С. 105-114.

СЕКЦИЯ

«МАТЕМАТИЧЕСКИЕ И ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ ЭКОНОМИКИ»

РАЗРАБОТКА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ ДЛЯ АВТОМАТИЗИРОВАННОЙ ПОДДЕРЖКИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Староверов Артём Сергеевич

*аспирант,
Московский университет «Синергия»,
РФ, г. Москва*

DEVELOPMENT OF INTELLIGENT INFORMATION SYSTEMS FOR AUTOMATED SUPPORT OF MANAGERIAL DECISION- MAKING

Staroverov Artem Sergeevich

*Postgraduate student,
Moscow University «Synergy»,
Russia, Moscow*

Аннотация. В статье исследуются современные подходы к проектированию и внедрению интеллектуальных информационных систем для поддержки управленческих решений, включая технологии искусственного интеллекта (машинное обучение, нейронные сети, обработку естественного языка), цифровые двойники и промышленный интернет вещей (IoT). Актуальность исследования обусловлена необходимостью адаптации интеллектуальных систем управления к вызовам цифровой трансформации предприятий в условиях импортозамещения. Целью работы является выявление эффективных стратегий внедрения ИИС на основе сравнительного анализа опыта ведущих российских компаний (Газпромнефть, Росатом, Транснефть). Методология включает системный анализ архитектуры ИИС, классификацию технологических решений по критериям функциональности, масштабируемости и интеграционного потенциала, а также оценку экономических эффектов от их применения.

Результаты исследования доказывают, что максимальная эффективность интеллектуальных систем управления достигается при: реализации модульного подхода к проектированию архитектуры ИИС, обеспечивающего гибкость и адаптивность системы; комбинированном использовании технологий искусственного интеллекта (генеративные модели, мультиагентные системы, когнитивная аналитика) с учетом отраслевой специфики; создании механизмов непрерывного обучения и адаптации системы на основе обратной связи. Особое значение имеет разработка комплексных решений, сочетающих функциональность ERP-, MES- и SCADA-систем с элементами искусственного интеллекта, что подтверждается успешными кейсами внедрения национальной платформы промышленной автоматизации в Газпромнефти и IoT-платформы Росатома.

Практическая ценность исследования заключается в разработке рекомендаций по проектированию корпоративных ИИС, включая: методику оценки готовности предприятия к внедрению интеллектуальных систем; алгоритм выбора технологических решений. Особое внимание уделено вопросам кибербезопасности и управления данными в условиях использования распределенных архитектур. Направления дальнейших исследований включают: разработку оценки эффективности; изучение возможностей блокчейн-технологий для обеспечения безопасности интеллектуальных систем управления.

Abstract. The article explores modern approaches to the design and implementation of intelligent information systems to support management decisions, including artificial intelligence technologies (machine learning, neural networks, natural language processing), digital twins, and the industrial Internet of Things (IIoT). The relevance of the research is due to the need to adapt intelligent management systems to the challenges of digital transformation of enterprises in the context of import substitution. The aim of the work is to identify effective strategies for implementing AIS based on a comparative analysis of the experience of leading Russian companies (Gazprom Neft, Rosatom, Transneft). The methodology includes a system analysis of the AIS architecture, classification of technological solutions according to criteria of functionality, scalability and integration potential, as well as an assessment of the economic effects of their application.

The results of the study prove that the maximum efficiency of intelligent control systems is achieved by: implementing a modular approach to the design of the AIS architecture, providing flexibility and adaptability of the system; combined use of artificial intelligence technologies (generative models, multi-agent systems, cognitive analytics), taking into account industry specifics; creating mechanisms for continuous learning and system adaptation based on feedback. Of particular importance is the development of integrated solutions combining the functionality of ERP, MES, and SCADA systems with elements of artificial

intelligence, which is confirmed by successful cases of the implementation of the national industrial automation platform at Gazprom Neft and the Rosatom IoT platform.

The practical value of the research lies in the development of recommendations for the design of corporate AIS, including: the methodology for assessing the company's readiness to implement intelligent systems; the algorithm for selecting technological solutions. Special attention is paid to cybersecurity and data management issues in the context of using distributed architectures. Areas of further research include: developing an efficiency assessment; exploring the possibilities of blockchain technologies to ensure the security of intelligent control systems.

Ключевые слова: интеллектуальные информационные системы, ИИС, искусственный интеллект, цифровые двойники, промышленная автоматизация, IoT, машинное обучение, управленческие решения, российские компании, импортозамещение.

Keywords: intelligent information systems, AIS, artificial intelligence, digital twins, industrial automation, IoT, machine learning, management solutions, Russian companies, import substitution.

Введение

Актуальность исследования

В условиях цифровой трансформации и роста конкуренции интеллектуальные информационные системы становятся ключевым инструментом для повышения эффективности управления организациями. Они позволяют автоматизировать процессы, анализировать большие объемы данных, прогнозировать тенденции и поддерживать принятие решений. Однако внедрение таких систем вызывает некоторые сложности: включая высокую стоимость разработки, сложности интеграции с существующей инфраструктурой, вопросы кибербезопасности и необходимость адаптации персонала.

Особую актуальность приобретает изучение опыта внедрения ИИС в различных отраслях, таких как финансы и промышленность, где технологии искусственного интеллекта (ИИ), интернета вещей (IoT) и блокчейна уже демонстрируют значительные преимущества. Например, в банковском секторе ИИС позволяют автоматизировать рутинные операции и улучшать клиентский сервис, а в промышленности – оптимизировать управление производственными процессами [7].

Новизна исследования: проведено сравнительное исследование стратегий внедрения интеллектуальных информационных систем в ведущих российских компаниях (Газпромнефть, Росатом, Транснефть).

Внедрение интеллектуальных информационных систем позволяет автоматизировать сложные процессы, улучшать качество принимаемых решений и адаптироваться к динамично меняющейся бизнес-среде.

В связи с этим, объектом исследования являются интеллектуальные информационные системы поддержки процесса управления организацией.

Предмет исследования: технологии, методы проектирования и практика внедрения интеллектуальных информационных систем в организации.

Литературный обзор

Современные исследования в области интеллектуальных информационных систем, такие как работы Вожакова [1] и Костерина [2], подчеркивают их роль в автоматизации управления и поддержке принятия решений. Вожаков выделяет эволюцию от автоматизированных систем управления до интеллектуальных систем, способных к самообучению и адаптации. Костерин определяет ИИС как системы, использующие методы искусственного интеллекта для анализа данных и автоматизации процессов.

Классификация ИИС включает экспертные системы, нейронные сети, многоагентные системы и технологии анализа данных, такие как машинное обучение и Data Mining [3].

Цель исследования:

Целью настоящего исследования является анализ проектирования, разработки и внедрения интеллектуальных информационных систем поддержки управления организацией. Для достижения указанной цели решаются следующие задачи:

- проведение анализа современных подходов к проектированию интеллектуальных информационных систем на основе методологий и стандартов проектирования ИИС;
- исследование основных технологий, используемых в интеллектуальных информационных системах, а также оценка их эффективности и ограничений в контексте поддержки управленческих решений;
- проведение сравнительного анализа преимуществ и недостатков ИИС на основе систематизации ключевых достоинств внедрения ИИС и выявления рисков и проблем.

Методы и материалы

Исследование базируется на системном подходе, что позволяет рассматривать интеллектуальные информационные системы как сложные комплексы взаимосвязанных компонентов. Используется сравнительный

анализ для оценки эффективности внедрения ИИС в различных отраслях, который включает в себя сопоставление технологических решений, показателей производительности и экономических эффектов на примере кейсов Сбербанка, Альфа-Банка, Газпромнефти и Росатома.

Информационно-эмпирическую базу данного исследования составляют научные публикации и монографии российских и зарубежных авторов по интеллектуальным информационным системам, а также отраслевые отчеты, документация российских компаний и нормативные стандарты.

Результаты и обсуждение

Вожаков рассматривает систему управления как комплекс инструментов, предназначенных для сбора данных об управляемом объекте и корректировки его действий в целях достижения поставленных задач [1].

Автор дает следующие определения с понятием «интеллектуальная система управления» [1]:

- «Автоматизированная система управления (АСУ) (от англ. *automated/automatized control system – ACS, computerized control system, management information system – MIS*) представляет собой систему управления, использующую современные компьютерные технологии и математические методы для решения ключевых задач управления деятельностью. В отличие от автоматических систем, где процессы выполняются без участия человека, АСУ является машинной системой, который управляет человек: часть операций (особенно рутинные, типовые расчеты и повторяющиеся действия) делегируется техническим средствам, но окончательные управленческие решения принимает человек».

- «Система поддержки принятия решений (СППР) – это программно-аналитический комплекс, предназначенный для решения сложных управленческих задач в различных сферах, включая экономику и производство. Она объединяет современные информационные технологии, методы исследования операций и интерактивные компьютерные системы, позволяя менеджерам эффективно анализировать данные и выбирать оптимальные стратегии».

- «Интеллектуальная система (ИС) представляет собой программно-технический комплекс, способный решать сложные задачи в определенной предметной области, используя заложенные в нее знания».

Костерин предлагает следующее определение [2]: «Интеллектуальные информационные системы – это автоматизированные системы, использующие методы искусственного интеллекта, такие как машинное обучение, экспертные системы и обработка естественного языка, для сбора, хранения, анализа и интерпретации данных с целью поддержки принятия

решений, автоматизации процессов и повышения эффективности деятельности в различных сферах».

Макаренко классифицирует интеллектуальные информационные системы по разным основаниям, которые указаны на рисунке 1 [3].

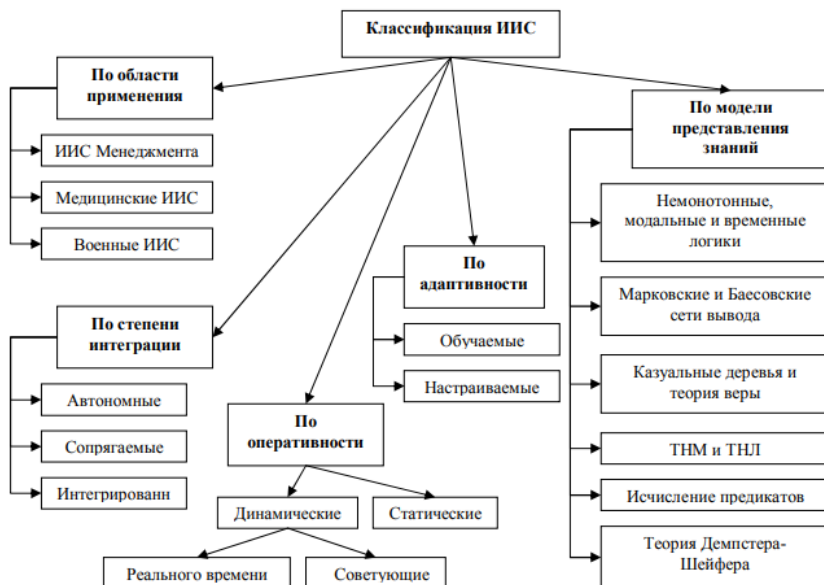


Рисунок 1. Классификация интеллектуальных информационных систем

Разработка ИИС для поддержки управления организацией позволяет автоматизировать сбор информации, повысить качество аналитики, ускорить принятие решений и обеспечить более обоснованный подход к управлению ресурсами [7].

При проектировании архитектуры интеллектуальной системы важно организовать структуру, обеспечивающую применение знаний и решение задач в конкретной области. Основные функции включают интерпретацию, планирование, управление, прогнозирование и диагностику.

В работах Климова представлена система компонентов интеллектуальных информационных систем, которая указана на рисунке 2 [6].



Рисунок 2. Компоненты интеллектуальных информационных систем

Современные автоматизированные системы управления производством представляют собой многоуровневую архитектуру, сформировавшуюся в ответ на усложнение технологических процессов и развитие компьютерных технологий.

Далее рассмотрим актуальные типы таких систем, выделенные Вожаковым [1]:

«ERP-системы (планирование ресурсов предприятия) – комплексные решения для управления ключевыми бизнес-процессами, включая производство, кадры, финансы и активы».

«APS-системы (от англ. Advanced Planning & Scheduling – усовершенствованное планирование) – специализированные инструменты для синхронного производственного планирования. Их отличительная особенность – возможность создания согласованных расписаний работы оборудования по всему предприятию с учетом требований управления цепочками поставок (SCM)».

«MES-системы (системы управления производственными процессами) – программные комплексы для оперативного управления производством на уровне цеха или предприятия».

«SCADA-системы (диспетчерское управление и сбор данных) – программные платформы для мониторинга и управления технологическими процессами в реальном времени».

«АСУТП (автоматизированные системы управления технологическими процессами) – комплекс технических и программных решений для автоматизации управления промышленным оборудованием».

Важно отметить, что перечисленные системы не являются взаимозаменяемыми – каждая имеет свою специфическую область применения. При этом между ними существуют функциональные взаимосвязи, позволяющие предприятиям либо ограничиться внедрением отдельных систем (например, только MES для среднего производства), либо создавать комплексные решения путем интеграции нескольких систем (например, объединение ERP, MES и SCADA). В последнем случае области пересечения функционала различных систем служат естественными точками интеграции [1].

Воронцов, Казанцев и Зайцева выделяют следующие преимущества применения ИИС [5]:

- решение сложных задач;
- автоматизация рутинных задач;
- прогнозирование тенденций и выявление рисков;
- персонализированные рекомендации;
- оптимизация бизнес-процессов.

Как отмечает Тельнов, недостатками интеллектуальных информационных систем являются [4]:

- сложность определения границ возможностей системы;
- значительные трудовые затраты на наполнение базы знаний;
- ограничения в работе с нестандартными задачами;
- зависимость от данных;
- высокая стоимость разработки и внедрения;
- сокращение рабочих мест из-за автоматизации.

Реальные ситуации внедрения позволяют оценить преимущества и сложности использования интеллектуальных информационных систем на практике, а также выявить возможные риски и определить оптимальные стратегии их интеграции в бизнес-процессы.

Газпромнефть начала внедрение комплексных решений на базе национальной открытой платформы промышленной автоматизации, разработанной по инициативе Минпромторга с 2023 года. Эта платформа обеспечивает технологическую независимость и объединяет более 50 участников из разных отраслей. На ЦИПР-2025 компания представила первый проект – систему управления оборудованием для нефтедобычи, созданный по аналогии с инфраструктурой для «умного дома», синхронизировав цифровых двойников и технические устройства более 20 российских производителей. В рамках проекта созданы модели цифровых двойников и IT-решения для контроля состояния систем на нефтяных

месторождениях, интегрированы решения от «Серверстали» и «Айсорс» (открытый программный контролер), сервер граничных вычислений от компании «ЕвроХим», комплексное решение для кибербезопасности от компании Positive Technologies. Заместитель министра промышленности и торговли РФ Василий Шпак отметил, что открытая архитектура сокращает затраты и ускоряет внедрение инноваций, а ИТ-директор «Газпром-нефти» Антон Думин подчеркнул возможность превращения предприятий в единый «гигаполис» для эффективного управления тысячами датчиков и приложений различных производителей [8].

«Росатом» развивает «Инфраструктурную IoT-платформу» – импортонезависимое решение для умных городов, транспорта и ЖКХ, зарегистрированное в реестре отечественного ПО. Изначально ориентированная на крупный бизнес, платформа расширяет доступ для SMB и отдельных пользователей через облачное внедрение, позволяя создавать собственные smart-решения с поддержкой уровня Enterprise. Она применяется для управления зданиями, территориями, транспортом, ветроэнергетикой и экологическим мониторингом. Платформа позволяет создавать цифровых двойников – виртуальные модели объектов, оснащенные искусственным интеллектом, – для моделирования работы систем в реальном времени, выявления неисправностей и предотвращения аварий. Это динамическая SCADA-система, собирающая телеметрию и анализирующая работу оборудования для повышения эффективности и безопасности.

Платформа регистрирует опасные ситуации и инициирует аварийные события с визуальными и звуковыми оповещениями для операторов. Искусственный интеллект контролирует допустимые управленческие решения, выбирая оптимальные действия в реальном времени. В составе цифрового двойника создается 3D-визуализация оборудования, отображающая текущие события. Мониторинг осуществляется через IoT-датчики, а управление – с помощью автоматики и встроенных алгоритмов, позволяя анализировать загрузку, энергоэффективность и потребление ресурсов в реальном времени [9].

В использовании платформы Росатома есть определенные преимущества, например, импортонезависимость и регистрация в реестре отечественного ПО, возможность облачного внедрения для SMB и частных пользователей, создание цифровых двойников с ИИ для моделирования и предотвращения аварий, реальное управление ресурсами и мониторинг в реальном времени, повышение безопасности и эффективности работы систем.

Несмотря на все выделенные преимущества, при внедрении платформы Росатома присутствуют следующие недостатки: требуются инвестиции в модернизацию инфраструктуры и обучение персонала;

возможные сложности интеграции решений от разных производителей; ограниченность отечественных решений по зрелости и функционалу; необходимость развития компетенций для работы с системой.

Naumen внедрила Service Desk Pro для ПАО «Транснефть», централизовав учет 5 млн ИТ-активов и автоматизировав управление их жизненным циклом. Решение заменило собственные разработки и SAP ТОРО, обеспечив интеграцию с системами компании, автоматическое обнаружение активов, CMDB (базы данных управления конфигурациями) с 55 тыс. конфигурационных единиц и аналитическую отчетность. Проект позволяет масштабировать управление по всей группе компаний, развивать внутренние компетенции и повышать цифровую независимость благодаря no-code архитектуре [10].

При сравнении промышленных платформ «Газпромнефти», «Росатома» и «Транснефти» и можно выделить ключевые характеристики (таблица 1).

Таблица 1.

Сравнительная таблица характеристик промышленных платформ «Газпромнефти» и «Росатома» и «Транснефти»

Параметры	Газпромнефть	Росатом	Транснефть
Тип решения	Промышленная автоматизация	IoT-платформа	ITSM-система
Основная функция	Управление оборудованием нефтедобычи	Управление умными городами и инфраструктурами	Управление ИТ-активами
Технология	Цифровые двойники, открытая платформа	Цифровые двойники с ИИ, SCADA	CMDB, автоматизация процессов

Для наглядного сравнения технологического внедрения ИИС рассмотрим диаграмму сравнения технологий (диаграмма 1).

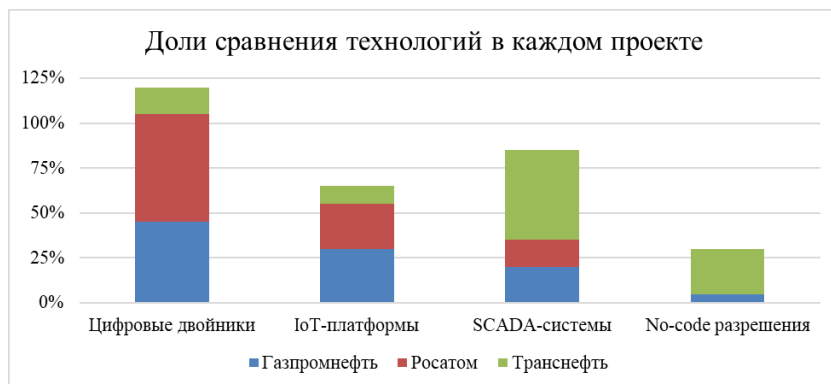


Рисунок 1. Сравнение внедрения интеллектуальных информационных систем

Рассмотрев три примера внедрения интеллектуальных информационных систем, можно сделать вывод, что все эти проекты демонстрируют успешные примеры цифровой трансформации и импортозамещения в России. Каждое решение имеет четкую отраслевую специализацию: у «Газпромнефти» – для промышленной автоматизации, у «Росатома» – для инфраструктурных проектов, у «Транснефти» – для управления IT-активами. При внедрении всех проектов есть трудности такие, как: высокие первоначальные инвестиции; необходимость обучения персонала; сложности при интеграции. Но наиболее универсальным является решение Росатома, так как другие более специализированы.

Заключение

Проведенное исследование позволило систематизировать ключевые аспекты разработки и внедрения интеллектуальных информационных систем. Анализ теоретических основ показал, что современные ИИС объединяют передовые технологии, такие как машинное обучение, NLP и нейросети, что делает их мощным инструментом для поддержки управленческих решений.

Практические кейсы подтвердили, что внедрение интеллектуальных информационных систем в промышленности (Газпромнефть, Росатом, Транснефть) приводит к значительному повышению эффективности, но сопровождается техническими и организационными трудностями. Среди них отмечается необходимость интеграции с устаревшими системами, обеспечение безопасности данных и обучение персонала.

Список литературы:

1. Вожаков, А. В. Интеллектуальные информационные системы управления предприятием: модели и практики / А. В. Вожаков, В. Ю. Столбов, С. А. Федосеев. – Москва : ИД Университетская книга, 2021. – 350 с. – EDN SIQCZC.
2. Костерин, А. С. Основы проектирования интеллектуальных информационных систем / А. С. Костерин. – Москва : Издательство МГУ, 2017. – 280 с.
3. Макаренко, С. И. Интеллектуальные информационные системы : учебное пособие / С. И. Макаренко. – Ставрополь : СФ МГГУ им. М. А. Шолохова, 2009. – 220 с.
4. Тельнов, Ю. Ф. Интеллектуальные информационные системы : учебное пособие / Ю. Ф. Тельнов, В. М. Трембач. – Москва : ЕАОИ, 2011. – 300 с.
5. Воронцов, И. Р. Интеллектуальные информационные системы в управлении предприятием / И. Р. Воронцов, Н. А. Казанцев, Т. В. Зайцева // Теория и практика современной науки. – 2024. – № 10. – С. 27–34.
6. Климов, А. И. Архитектура интеллектуальных информационных систем управления организацией / А. И. Климов // Деп. в ВИНТИ РАН. – 2018. – № 12345. – С. 128–132.
7. Ли, Ю. Современные интеллектуальные информационные системы в управлении организацией / Ю. Ли // Флагман науки. – 2024. – № 3. – С. 440–445. – EDN FNCANV.
8. Газпромнефть. Официальный сайт. Новости. Газпромнефть первой в отрасли начала внедрять российскую платформу для автоматизации производства [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gazprom-neft.ru/press-center/news/gazprom-neft-pervoy-v-otrasli-nachala-vnedryat-rossiyskuyu-platformu-dlya-avtomatizatsii-proizvodstv> (дата обращения: 03.06.2025).
9. IT World Russia: Новости и аналитика ИТ-рынка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.it-world.ru/tech/7bt9gzpahocg8gcscg88s88ggccscg0.html> (дата обращения: 10.07.2024).
10. Новые технологии управления ИТ-инфраструктурой: Naumen представляет инновационное решение [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.naumen.ru/events/news/7291> (дата обращения: 21.04.2025).

СЕКЦИЯ «МЕНЕДЖМЕНТ»

СПЕЦИФИКА ОЦЕНКИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Аникиев Евгений Клавдиевич

студент,
Северный (Арктический) федеральный университет
имени М.В. Ломоносова,
РФ, г. Архангельск

Пластинина Виолетта Геннадьевна

научный руководитель,
канд. экон. наук, доц. кафедры менеджмента,
Северный (Арктический) федеральный университет
имени М.В. Ломоносова,
РФ, г. Архангельск

Аннотация. В условиях современных экономических вызовов и геополитической нестабильности, эффективная оценка и использование производственного потенциала промышленных предприятий приобретает стратегическое значение. АО «ПО «СЕВМАШ» является не только крупнейшим судостроительным предприятием России, но и одним из ключевых элементов оборонно-промышленного комплекса страны. Специфика его деятельности, связанная с выполнением государственного оборонного заказа на строительство атомных подводных лодок, требует особого подхода к анализу его возможностей. Оценка производственного потенциала «Севмаша» позволяет выявить «узкие места», определить направления модернизации и повышения конкурентоспособности, а также обеспечить своевременное и качественное выполнение государственных задач. Таким образом, данное исследование является актуальным и имеет большое практическое значение.

Ключевые слова: судостроение, предприятие, АО «ПО «СЕВМАШ», производство, производственный потенциал.

Производственный потенциал предприятия представляет собой совокупность ресурсов и компетенций, которыми оно располагает для осуществления деятельности по выпуску продукции. Он отражает внутренние ресурсы организации, а также её способность эффективно использовать эти ресурсы для достижения поставленных целей в сфере производства. Эффективное использование производственного потенциала является ключевым фактором для достижения устойчивого развития предприятия [1]. Производственный потенциал предприятия представляет собой сложную систему, включающую в себя несколько взаимосвязанных компонентов [2]:

- кадровый потенциал: наличие квалифицированных кадров, их профессиональный уровень, накопленный опыт, общее количество сотрудников и организационная структура, формируемая из числа работников;
- технический потенциал: состояние технической базы, а также степень развития ключевых активов производства, включая оборудование, станочный парк и промышленные площадки;
- технологический потенциал: совокупность применяемых технологических решений, степень их инновационности и соответствие современным потребностям, формирующие технологическую мощь.
- организационный потенциал: эффективность системы управления, организации труда и производства, являющаяся ключевым элементом организационного потенциала;
- финансовый потенциал: способность предприятия обеспечить финансирование производственной деятельности.

Оценка потенциала может осуществляться с помощью различных подходов: ресурсного, который акцентирует внимание на имеющихся средствах; результативного, оценивающего возможности по достигнутым результатам; и комплексного, который объединяет оба вышеназванных подхода. Для оценки фонда производства используются как количественные показатели (производственная мощность, фондоотдача, производительность труда), так и качественные (гибкость производства, уровень автоматизации, качество продукции). Оценка производственного потенциала обычно осуществляется, учитывая определенный промежуток времени, год или период продолжительности цикла.

АО «ПО «СЕВМАШ» – это предприятие, не имеющее аналогов. Его функционирование характеризуется целым рядом специфических аспектов, которые оказывают заметные воздействия на восприятие и оценку возможностей в сфере производства [3]. Остановимся подробнее на их характеристике.

Продукция стратегического назначения: основная продукция «Севмаша» – атомные подводные лодки и надводные корабли, что накладывает высочайшие требования к качеству, надежности и безопасности.

Высокая наукоемкость и технологичность: производство такой продукции требует применения передовых технологий, уникального оборудования и постоянного внедрения инноваций.

Закрытый цикл производства: предприятие располагает мощностями для полного цикла строительства кораблей – от обработки металла до финальной сборки и испытаний. Это позволяет минимизировать зависимость от сторонних поставщиков, однако требует поддержания огромного парка оборудования и высококвалифицированного персонала.

Государственное регулирование: деятельность предприятия в значительной степени регулируется государством через систему оборонных заказов, что обуславливает специфические требования к планированию и отчетности.

Кадровые требования: работа на таком предприятии требует не только высокой квалификации, но и особого уровня подготовки, а также допусков к работе с государственной тайной.

Оценка производственного потенциала «Севмаша» должна быть комплексной и учитывать все вышеупомянутые особенности [4]. Рассмотрим более подробно данный производственный аспект.

Оценка технического и технологического потенциала: необходимо провести инвентаризацию и оценку оборудования, разделить его на группы по назначению и степени износа. Особое внимание следует уделить станкам с ЧПУ, обрабатывающим центрам и другому высокотехнологическому оборудованию, определяющему конкурентоспособность предприятия.

Важно оценить техническое состояние вышеназванных составляющих производственного процесса, наличие необходимых запасных частей и квалификацию персонала, способного обеспечить бесперебойную работу. Технологический потенциал предприятия напрямую зависит от внедрения современных технологий в производственный процесс. Это включает в себя использование программного обеспечения для автоматизированного проектирования (CAD), автоматизированного производства (CAM) и управления производством (MES). Необходимо проанализировать, насколько интегрированы эти системы и как они влияют на эффективность и скорость производства.

Оценка кадрового потенциала. Оценка квалификации персонала должна проводиться с использованием различных методов, включая в себя тестирование, собеседование и анализ результатов работы. Необходимо выявить пробелы в знаниях и навыках сотрудников и разработать индивидуальные планы обучения и повышения квалификации. Важно также

создать систему мотивации, стимулирующую сотрудников к освоению новых технологий и повышению производительности труда. Инвестиции в персонал позволяют «Севмашу» не только успешно внедрить современные технологии, но и создать устойчивое конкурентное преимущество на рынке.

Оценка организационного потенциала. Ключевым моментом является оценивание возможностей «Севмаша» в организационном плане, глубокий анализ действенности системы управления, а также отлаженное планирование и контроль производственного процесса. Особое значение имеют индикаторы, отражающие время, затраченное на выполнения заказов, масштаб производственных расходов и степень качества выпускаемой продукции. Необходимо учитывать, что «Севмаш» функционирует в условиях сложной кооперации с многочисленными поставщиками и подрядчиками. Оценка эффективности логических цепочек, своевременность поставок комплектующих и материалов, а также уровень взаимодействия с другими предприятиями играют критическую роль в обеспечении бесперебойности производственного процесса. Слаженная работа этих звеньев позволяет оптимизировать сроки выполнения заказов и минимизировать риски возникновения задержек.

Оценка финансового потенциала: основной задачей является выявление степени, в которой предприятие может генерировать денежные потоки и управлять своими ресурсами для поддержания своей деятельности и развития. Анализ финансовой устойчивости позволяет оценить способность предприятия справиться с финансовыми обязательствами в долгосрочной перспективе и адаптироваться к изменениям в экономической среде. Показатели рентабельности демонстрируют эффективность использования активов и капитала для получения прибыли. Ликвидность отражает способность предприятия оперативно погашать свои краткосрочные обязательства. Оборачиваемость активов характеризует скорость, с которой активы превращаются в денежные средства. Совокупный анализ этих факторов предприятия позволяет сформировать всестороннюю оценку финансового потенциала «Севмаша».

Таким образом, проведенное исследование подчеркивает тот факт, что производственная мощь «Севмаша» является одним из ключевых стратегических активов. Рациональное использование и развитие этого потенциала – гарантия успешного решения государственных задач и укрепления национальной обороны. Для достижения этой цели требуется активное внедрение передовых технологий, инвестиций в модернизацию оборонного производства, развитие кадрового потенциала и совершенствование системы управления предприятием.

Оценка производственного потенциала АО «ПО «СЕВМАШ» – это сложный, многогранный процесс, который выходит за рамки стандартных методик. Она должна учитывать не только экономические, но и стратегические, технологические и кадровые аспекты. Результаты такой оценки позволяют руководству предприятия принимать обоснованные решения о модернизации, повышении эффективности и обеспечении долгосрочной конкурентоспособности.

Список литературы:

1. Бурмистрова Л.Н. Экономика предприятия учебное пособие. – М.:ИНФРА, 2018. – 384 с.
2. Головина Т.А. Производственный потенциал предприятия: понятие, структура, методы оценки. – М.: КНОРУС, 2019. – 216 с.
3. Официальный сайт АО «ПО «СЕВМАШ»» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.sevmash.ru (дата обращения: 21.10.2025).
4. Пятецкий В.Е., Горчакова Е.Н., Титкина М.С. Модель оценки уровня технологичности компании в управлении качеством // Экономика промышленности. – 2020. – № 13(4) – С. 503–510 с.

СОДЕРЖАНИЕ И ПОРЯДОК РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА ОРГАНИЗАЦИИ В ИНДУСТРИИ СПОРТА

Титова Анжелика Олеговна

студент,
Казанский национальный
исследовательский технический университет
им. А.Н. Туполева-КАИ,
РФ, г. Казань

Чебенева Ольга Евгеньевна

научный руководитель,
преподаватель,
Поволжский государственный университет
физической культуры,
спорта и туризма,
РФ, г. Казань

THE CONTENT AND PROCEDURE FOR DEVELOPING AN ORGANIZATION'S BUSINESS PLAN IN THE SPORTS INDUSTRY

Titova Anzhelika Olegovna

*Student,
Kazan National Research Technical
University named after A.N. Tupolev-KAI,
Russia, Kazan*

Chebeneva Olga Evgenievna

*Scientific adviser,
Teacher,
Volga State University of Physical Education,
Sports and Tourism,
Russia, Kazan*

Аннотация. Современная индустрия спорта коммерциализируется, требуя от организаций управленческой и финансовой эффективности. Бизнес-планирование становится ключевым инструментом для инвестиций и стратегического развития. Однако специфика спорта – эмоциональная вовлеченность, зависимость от результатов, особые доходы и социальная роль – обуславливает необходимость адаптации принципов планирования. Цель статьи – разработать структуру и порядок бизнес-плана, адаптированного для спортивных организаций, подчеркивая значение комплексного подхода для их инвестиционной привлекательности и успеха.

Abstract. The modern sports industry is commercialized, requiring managerial and financial efficiency from organizations. Business planning is becoming a key tool for investment and strategic development. However, the specifics of sports – emotional involvement, dependence on results, special income and social role – necessitate the adaptation of planning principles. The purpose of the article is to develop the structure and procedure of a business plan adapted for sports organizations, emphasizing the importance of an integrated approach for their investment attractiveness and success.

Ключевые слова: бизнес-план, индустрия спорта, спортивная организация, стартап в спорте, разработка бизнес-плана.

Keywords: business plan, sports industry, sports organization, startup in sports, business plan development.

Современная индустрия спорта, выйдя за рамки исключительно любительской деятельности и государственного финансирования, демонстрирует динамичное развитие и все большую коммерциализацию, превращаясь в значимый сектор мировой экономики. От профессиональных клубов и федераций до фитнес-центров, организаторов массовых мероприятий и производителей спортивного инвентаря – каждая организация в этом секторе сталкивается с необходимостью эффективного управления, привлечения инвестиций и обеспечения устойчивого роста. В этих условиях бизнес-планирование перестает быть формальностью и становится критически важным инструментом для определения стратегического направления, мобилизации ресурсов и оценки потенциальных рисков [3, с.542].

Для эффективной разработки бизнес-плана в спортивной индустрии необходимо прежде всего определить его сущность и общие требования, а затем детально рассмотреть специфику самого спортивного сектора, которая диктует необходимость адаптации стандартных подходов к планированию.

Бизнес-план представляет собой всесторонний документ, описывающий основные аспекты предстоящего или существующего проекта, предприятия или организации, анализирующий потенциальные проблемы и определяющий способы их решения. Он является стратегическим руководством, дорожной картой для развития бизнеса, охватывающей его цели, стратегии, операционную деятельность, маркетинговые подходы и финансовые прогнозы.

Различают различные типы бизнес-планов в зависимости от их целей: для стартапа, для расширения действующего бизнеса, для привлечения инвестиций, для внутреннего использования менеджментом и т.д. В любом случае, он является фундаментом для принятия обоснованных управленческих решений.

Независимо от отрасли, эффективный бизнес-план должен отвечать ряду общих требований, обеспечивающих его полезность и достоверность: [1, с. 2881]

- логичность и последовательность структуры: все разделы должны быть взаимосвязаны и изложены в четкой, логической последовательности;
- реалистичность и обоснованность прогнозных показателей: все финансовые и операционные прогнозы должны быть основаны на тщательном анализе рынка, ресурсов и конкурентной среды, избегая необоснованного оптимизма;
- полнота и информативность: бизнес-план должен содержать всю необходимую информацию для принятия решений, не перегружая при этом читателя излишними деталями;

- ясность и простота изложения: текст должен быть понятен широкому кругу читателей, включая тех, кто не является экспертом в данной области;
- гибкость и адаптивность: хороший бизнес-план предусматривает возможность корректировки стратегий и планов в ответ на меняющиеся условия рынка или внутренние факторы;
- актуальность данных: используемая информация должна быть современной и релевантной на момент разработки.

Соблюдение этих требований повышает шансы на успешную реализацию проекта и привлечение необходимого финансирования.

Индустрия спорта, несмотря на внешнее сходство с другими видами бизнеса в части привлечения капитала и управления ресурсами, обладает рядом фундаментальных особенностей, требующих специфического подхода к бизнес-планированию. К ним относятся ключевые нематериальные активы (репутация, бренд, лояльность болельщиков), диверсифицированные и сложные модели доходов (билеты, спонсорство, медиа-права, мерчандайзинг, господдержка), а также высокая эмоциональная вовлеченность потребителей. Кроме того, на доходы, репутацию и мотивацию напрямую влияет непредсказуемость спортивных результатов. Важную роль играют социальная ответственность и имидж организаций, жесткое регулирование отрасли (национальными и международными федерациями, антидопинговыми агентствами), выраженная сезонность и цикличность, влияющие на денежные потоки, а также значительные инфраструктурные особенности, требующие крупных капиталовложений.

Эти уникальные черты требуют глубокого понимания и адекватного отражения в каждом разделе бизнес-плана, от анализа рынка до финансового прогнозирования и оценки рисков, что обеспечивает его реалистичность и эффективность для спортивной организации. Соответственно, разработка бизнес-плана для спортивной организации требует не только соблюдения общих стандартов, но и глубокой адаптации его структуры и наполнения к уникальным характеристикам индустрии, обеспечивая всесторонний анализ и обоснование проекта.

1. Резюме – важнейший и наиболее краткий (1-2 страницы) раздел бизнес-плана, дающий полное представление о проекте, его целях и финансовых перспективах. Для спортивной индустрии оно должно убедительно представить: идею и уникальность проекта (например, киберспортивный клуб, фитнес-сеть), целевой рынок (фанаты, спортсмены), ключевые преимущества (бренд, технологии, команда), требуемое финансирование, ожидаемые финансовые результаты и состав команды [5, с. 234].

2. Описание организации и отрасли – этот раздел определяет контекст функционирования спортивной организации. Он включает: название,

правовую форму и, при необходимости, историю. Особое внимание уделяется миссии, видению и ценностям организации, формирующим имидж и привлекающим аудиторию.

Обзор спортивной отрасли охватывает детальный анализ текущего состояния рынка: его размер, динамику роста, основные сегменты (профессиональный, любительский спорт, фитнес-индустрия, киберспорт, производство спортивных товаров), ключевые тенденции развития (цифровизация, персонализация, рост интереса к ЗОЖ) и правовое/государственное регулирование (законы о спорте, программы поддержки). Завершает раздел описание объекта исследования: является ли это профессиональным спортивным клубом, фитнес-центром, спортивной школой, производителем спортивной экипировки, организатором мероприятий или поставщиком технологических решений для спорта.

3. Описание продукта/услуги. Этот раздел подробно раскрывает, что именно спортивная организация предлагает рынку. Детальное описание предлагаемых товаров/услуг варьируется: для спортивного клуба – участие в соревнованиях, продажа билетов, абонементов, мерчандайзинга, медиа-контента; для фитнес-центра – виды тренировок, бассейны, дополнительные услуги, абонементы; для организатора мероприятий – формат турниров, марафонов; для производителя – характеристики продукции и используемые технологии [2, с. 214].

4. Анализ рынка и целевой аудитории. Глубокий анализ рынка и понимание целевой аудитории критически важны для успешного позиционирования спортивного продукта. Определяется размер целевого рынка (географический, демографический, психографический сегмент болельщиков, посетителей фитнес-клубов, потребителей спорттоваров). Проводится анализ конкурентов, выявляющий их преимущества, недостатки, маркетинговые стратегии, ценовую политику и ключевые факторы успеха.

5. Маркетинговый план. Маркетинг в спорте имеет свои особенности, связанные с продвижением не только продукта, но и эмоций, идентичности, принадлежности к сообществу. Он включает стратегию позиционирования (как организация будет восприниматься), ценовую политику (дифференцированный подход к билетам, абонементам, спонсорским пакетам), а также каналы продвижения (активное использование социальных сетей, медиа-партнерства, PR-акции, работа с фан-базой). Важны также системы лояльности и партнерские программы (со спортивными школами, федерациями).

6. Производственный (операционный) план. Этот раздел описывает, как именно будут создаваться и предоставляться спортивные продукты/услуги. Он включает детальное описание инфраструктуры (спортивные сооружения, оборудование, их обслуживание), процессов оказания

услуг/производства (тренировочный процесс, организация матчей, логистика), перечень поставщиков (экипировка, оборудование) и описание технологий и инноваций в операционной деятельности (системы управления стадионом, специализированное ПО, автоматизированные системы).

7. Организационный план и управление. Эффективное управление в спорте требует команды, сочетающей управленческие навыки с глубоким пониманием специфики спортивной деятельности. Раздел описывает организационную структуру, представляет ключевой персонал (руководство, тренерский штаб, спортсмены-лидеры) с акцентом на их опыт и квалификацию. Описывается система мотивации персонала и правовая база (лицензии, разрешения, контракты со спортсменами/тренерами), обеспечивающая соответствие требованиям федераций и государства [4, с. 204].

8. Финансовый план. Финансовый план – сердце бизнес-плана, демонстрирующее его экономическую жизнеспособность. Он должен быть максимально детализирован и реалистичен, включая: источники финансирования (собственные средства, кредиты, инвестиции, спонсорство), подробный прогноз доходов (от билетов, спонсоров, медиа-прав, мерчандайзинга, гос. поддержки) и расходов (операционные, капитальные, налоги). Основные финансовые отчеты (отчет о прибылях и убытках, баланс, отчет о движении денежных средств) представляются на 3-5 лет, дополняясь анализом безубыточности и анализом рисков/чувствительности к изменению ключевых параметров.

9. Анализ рисков и страхование. В спорте риски особенно многообразны. Раздел содержит идентификацию специфических рисков (спортивные – травмы, результаты; репутационные – скандалы; финансовые, операционные, правовые) и план управления рисками (меры по снижению вероятности и последствий). Описываются виды страхования (спортсменов, ответственности, имущества).

10. Приложения. Раздел «Приложения» содержит вспомогательные материалы: резюме ключевых фигур, результаты исследований рынка, копии лицензий, фотографии, письма о намерениях, детальные финансовые таблицы и экспертные заключения, подтверждающие информацию из основной части.

Эффективность бизнес-плана во многом зависит не только от его содержания, но и от системности и последовательности процесса его разработки. Этот процесс можно разделить на несколько ключевых этапов.

Подготовительный этап закладывает фундамент, включая формирование междисциплинарной команды, сбор первичной информации (анализ внешней и внутренней среды) и четкое определение цели и масштаба проекта.

На этапе структурирования и написания происходит непосредственное формирование документа. Это включает поэтапную разработку каждого раздела, начиная с идеи и рынка, с обязательным акцентом на взаимосвязь всех частей и использованием адаптированных под спортивную индустрию шаблонов.

После завершения чернового варианта следует этап анализа и корректировки. Здесь проводится анализ внутренних и внешних факторов, финансовое моделирование сценарным методом, проверка на логичность и реалистичность, а также получение независимой экспертной оценки.

Завершающий этап презентации и использования предполагает подготовку краткой и убедительной презентации для инвесторов или руководства, а также регулярную актуализацию и корректировку бизнес-плана в процессе деятельности, чтобы он оставался эффективным инструментом управления.

В условиях растущей конкуренции и коммерциализации, индустрия спорта требует от своих организаций не только высоких спортивных результатов, но и эффективного стратегического управления. Бизнес-план выступает в качестве фундаментального инструмента, который позволяет спортивным организациям систематизировать свои идеи, определить цели, спланировать деятельность, оценить потенциальные риски и привлечь необходимые ресурсы для развития.

Таким образом, комплексный и системный подход к разработке бизнес-плана, учитывающий уникальные особенности спортивной индустрии, является залогом успешной реализации проектов, устойчивого развития организаций и повышения их конкурентоспособности на динамично развивающемся глобальном спортивном рынке.

Список литературы:

1. Ащеулов А.В. Бизнес-планирование в фитнес-индустрии // Российское предпринимательство. – 2017. – Том 18. – № 19. – С. 2879-2890.
2. Волков А. А. Современные особенности разработки бизнес-плана в сфере физической культуры и спорта / А. А. Волков // Вестник Евразийской науки, 2022. – Т 14. – № 6. – С. 211-222.
3. Гетман Е., Гремина Л. Маркетинговое управление на конкурентном рынке как основа эффективной деятельности спортивной организации// Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 5-1(82-1). – С. 539-544.
4. Сафронова А. В., Кваша В. А. Бизнес-план в сфере спортивной индустрии // Вестник науки и творчества, 2016. – №3 (3). – С. 201-207.
5. Сергеев А.А. Бизнес-планирование. / Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. М.: Юрайт, 2022. – 463 с.

МОДЕЛЬ Э. ШЕЙНА И ЕЕ ПРИМЕНИМОСТЬ В ИССЛЕДОВАНИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ РЕГИОНА (НА ПРИМЕРЕ РЕСПУБЛИКИ КАРЕЛИЯ)

Фабрикантов Илья Петрович

студент

*Дипломатической академии МИД России,
РФ, г. Москва*

E. SHEIN'S MODEL AND ITS APPLICABILITY IN THE STUDY OF CORPORATE CULTURE OF THE REGION (ON THE EXAMPLE OF THE REPUBLIC OF KARELIA)

Fabrikantov Ilya Petrovich

*Student at the Diplomatic Academy of the Ministry
of Foreign Affairs of Russia,
Russia, Moscow*

Аннотация. В статье обосновывается применимость модели организационной культуры Эдгара Шейна для анализа региональной корпоративной культуры на примере Республики Карелия. В качестве методов использованы наблюдение, анализ артефактов, контент-анализ документов и сопоставление практик с заявленными ценностями. Показано, что трехуровневая иерархия – артефакты и символы (внешний слой), провозглашаемые ценности (подповерхностный слой) и базовые предположения (глубинный слой) – позволяет системно связать видимые проявления идентичности (официальная символика, языковая среда, материальное и природное наследие, фольклор, институции памяти) с нормами и приоритетами политики (многоязычие, экологическая ответственность, память и солидарность, развитие через образование и ремесла), а также с устойчивыми установками, формируемыми историческим опытом Севера и зависимостью от природных ресурсов. Выявлены ограничения переноса модели на региональный уровень, а именно – размытые границы «корпоративности» у региона, мозаика субкультур и акторов, политизация публичных ценностей и риск смешения артефактов с содержанием. Предложены пути частичного нивелирования этих барьеров. Итоговый вывод заключается в том, что модель Шейна выступает эвристической и практико-ориентированной рамкой для диагностики и согласования

культурной политики региона, но требует осторожной интерпретации и явного обозначения границ валидности результатов.

Abstract. The article substantiates the applicability of Edgar Schein's model of organizational culture for the analysis of regional corporate culture on the example of the Republic of Karelia. The methods used include observation, artifact analysis, content analysis of documents, and comparison of practices with stated values. It is shown that a three-level hierarchy – artifacts and symbols (the outer layer), proclaimed values (the subsurface layer) and basic assumptions (the deep layer) – makes it possible to systematically link visible manifestations of identity (official symbols, linguistic environment, material and natural heritage, folklore, memory institutions) with norms and policy priorities (multilingualism, environmental responsibility, memory and solidarity, development through education and crafts), as well as with sustainable attitudes shaped by the historical experience of the North and dependence on natural resources. The limitations of transferring the model to the regional level are revealed, namely, the blurred boundaries of "corporatism" in the region, the mosaic of subcultures and actors, the politicization of public values and the risk of mixing artifacts with content. Ways of partially leveling these barriers are proposed. The final conclusion is that the Shane model acts as a heuristic and practice-oriented framework for diagnosing and coordinating the cultural policy of the region, but requires careful interpretation and explicit identification of the boundaries of the validity of the results.

Ключевые слова: Эдгар Шейн, модель организационной культуры, артефакты и символы, провозглашаемые ценности, базовые допущения, региональная идентичность, Республика Карелия

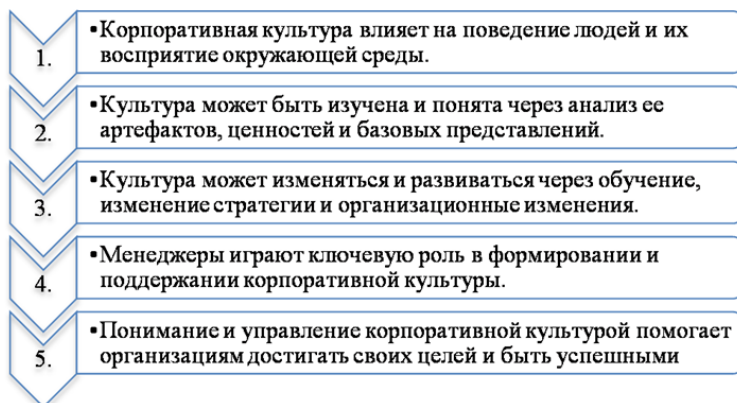
Keywords: Edgar Shein, organizational culture model, artifacts and symbols, proclaimed values, basic assumptions, regional identity, Republic of Karelia

Модель организационной культуры Эдгара Шейна – описательная концепция, которая задаёт порядок сбора данных, их анализа и представления культуры организации. Она ориентирует исследователя на внимательное, качественное изучение проявлений (артефактов) – символов, ритуалов, практик и языка – чтобы через них выйти к скрытым слоям культуры. По мнению Эдгара Шейна, культура организации – это совокупность самостоятельно сформированных или созданных определённой группой людей суждений, которые оказались достаточно эффективными и помогают разрешать проблемы адаптации к внешней и внутренней среде, а далее передаются новым сотрудникам организации в качестве правильного мышления, восприятия относительно отношения к различным проблемам [1, с.12].

Данная модель возникла как ответ на методологическую путаницу начала 1980-х, когда культуру часто сводили к видимым символам и лозунгам, игнорируя глубинные, трудно наблюдаемые основы поведения.

В книге «Организационная культура и лидерство» дается следующее определение организационной культуры: «Культура группы может быть определена как паттерн коллективных базовых представлений, приобретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем» [2, с. 31-32].

Основные принципы теории Э. Шейна представлены на рисунке 1.



Составлено автором по [3, с. 51-52]

Рисунок 1. Принципы теории Э. Шейна

Иерархическая модель организационной культуры Эдгара Шейна предлагает рассматривать культуру, как систему взаимосвязанных уровней, где видимые проявления опираются на более глубокие значения и, в конечном счете, на неосознаваемые допущения, которые направляют поведение людей и группы в целом. Такой подход помогает не путать внешний антураж с реалиями и даёт последовательный путь диагностики и изменений.

Что включают уровни культуры по Шейну? В его иерархии культура напоминает луковицу со слоями: внешний, подповерхностный

и глубинный. Чем ближе к центру, тем устойчивее установки и тем сложнее их сдвинуть (рисунок 2).

Внешний слой – это артефакты и символы: предметная среда, язык, ритуалы, истории, визуальный стиль. Эти элементы заметны сразу и относительно легко корректируются – их можно переработать, обновить, адаптировать под новые задачи, не затрагивая оснований культуры. Однако сами по себе они лишь указывают на более глубокие смыслы. Под поверхностью располагаются ценности – декларации и нормы, которые организация называет своими ориентирующими принципами. Здесь же часто формируется «пантеон» героев компании – людей, чьи поступки становятся образцами и чьи решения служат эталоном для подражания.



Составлено автором

Рисунок 2. Уровни модели организационной культуры по Шейну

Ценности уже труднее изменить, чем артефакты, но при согласованных действиях лидеров, через подбор, обучение и систему поощрений, они поддаются пересборке. В центре луковицы находятся базовые предположения. Это глубинные представления о том, как устроен мир, какова природа человека, что такое время и качество, на чем держится успех и что означает риск. Эти предположения редко проговариваются, они проявляются в устойчивых шаблонах поведения и выборе приоритетов, особенно

в кризисах. Именно потому влияние на этот уровень требует длительной совместной практики, последовательности лидеров и подтверждения новых смыслов реальными решениями и результатами [2, с. 36].

Попробуем данные уровни перенести на уровень региона, а именно на Республику Карелия.

Во внешнем слое находятся все видимые признаки идентичности региона – артефакты и символы, которые легко распознать и описать. Это официальная символика (флаг, герб, гимн) и языковая среда с присутствием карельского, вепсского и финского наряду с русским в топонимике, вывесках и публичных коммуникациях. Это материальные следы истории и ремёсел: деревянное зодчество с ансамблями вроде Кижского Погоста, современные скульптуры на набережной Петрозаводска, каменная архитектура и изделия из мрамора и диабазов Рускеалы, уникальные вещи из карельской берёзы как узнаваемый товарный знак. Это природные символы – озёра Ладожское и Онежское, водопад Кивач, островные ландшафты, – которые закрепляются в фотографиях, сувенирной продукции, туристических маршрутах и брендинге территории. Это фольклорные и музыкальные артефакты: звучание кантеле, рунопение, сюжеты «Калевалы», праздники и фестивали, которые создают ритуальный календарь и визуально-праздничный слой культуры. Это и повседневные практики, и вкусы – карельские калитки, рыбные и ягодные блюда, локальный дизайн упаковки и атрибутика, – через которые идентичность проявляется в быту. И, наконец, институциональные носители памяти и знания: музеи, заповедники, университеты, издательские проекты, формирующие «витрину» региона для жителей и гостей.

На этот внешний слой можно воздействовать сравнительно быстро и разнообразными инструментами. Изменяются стандарты визуальной коммуникации, айдентика и навигация в городах; обновляются публичные пространства через программирование событий, кураторские проекты и размещение новой скульптуры; усиливается присутствие локальных языков на указателях, в медиа и образовании; поддерживаются ремёсла и гастрономия грантами, конкурсами и сертификацией, чтобы артефакты становились экономически жизнеспособными; развиваются туристические маршруты и цифровые платформы, которые упаковывают природные и культурные символы в понятные форматы для аудитории. Переосмысление наследия – от реставрации деревянных ансамблей до современного дизайна на основе карельского орнамента – помогает соединять традицию с актуальными практиками.

При этом важно помнить про ограничения: смена артефактов без опоры на провозглашаемые ценности и базовые допущения даёт поверхностный эффект и может превращаться в декоративный «фольклоризм».

Чтобы внешние изменения закрепились, их стоит сопровождать последовательной политикой отбора и поощрения проектов, вовлечением профессиональных сообществ и жителей, прозрачными решениями в кризисных ситуациях, которые подтверждают подлинные приоритеты региона. Тогда корректировка артефактов и символов становится не косметикой, а осмысленной работой на идентичность и развитие.

Второй (подповерхностный) слой в модели – это провозглашаемые ценности: формулировки о том, «как у нас принято», которые задают ориентиры действий и служат мостом между видимыми артефактами и глубинными допущениями.

Применительно к Республике Карелия этот слой проявляется в стратегиях развития, региональных программах, публичных заявлениях лидеров, образовательных стандартах, культурной политике и повседневном административном выборе при распределении ресурсов.

Содержательно ценности Карелии вращаются вокруг нескольких тем. Во-первых, это сохранение культурного многоязычия и уважение к коренным народам – поддержка карельского, вепсского и финского языков, забота о фольклоре, рунопении, кантеле, традиционных промыслах и локальной топонимике.

Во-вторых, бережное отношение к природе и ландшафтам Севера – акцент на заповедниках, устойчивом туризме, экологическом образовании, контроле антропогенных нагрузок на акватории Онежского и Ладожского озёр, лесоправлении.

В-третьих, память и солидарность – уважение к историческому опыту региона, местам памяти, признание роли труда и общинной взаимопомощи в суровых северных условиях.

Наконец, развитие через образование, ремёсла и современное творчество – поддержка школ, вузов, музейных программ, ремесленных артельных моделей и современных форматов – фестивалей, арт-резиденций, креативных индустрий.

Как распознать, что ценности действительно работают, а не остаются лозунгами? В логике Шейна надо смотреть, куда направляются бюджеты и внимание, как поступают лидеры и институты в «пограничных» ситуациях. Если заявлено «природа – прежде всего», это должно быть видно в экологических ограничениях для застройки, в практиках обращения с отходами, в приоритетах особо охраняемых природных территорий. Если провозглашается «многоязычие», оно подтверждается учебными программами, двуязычной навигацией, грантами на издания и медиапроекты. Если говорится о «солидарности», это проявляется в поддержке местных сообществ, в добровольчестве, в устойчивой сети НКО и культурных центров.

Возможны и сложности. Например, между ускоренным освоением территорий и экологической ответственностью, между массовым туризмом и сохранением тишины и аутентичности. Именно на уровне ценностей эти конфликты сначала формулируются и пытаются уравновеситься через правила, стандарты и договорённости.

Воздействовать на ценностный слой можно, хотя это труднее и дольше, чем обновлять артефакты. Работают согласованные «механизмы встраивания», о которых пишет Шейн – последовательные сигналы лидеров, совпадающие слова и действия; закрепление ценностей в нормативных актах и стратегиях; настройка стимулов – грантов, конкурсов, премий, закупок – под нужные ориентиры; изменение образовательных программ и подготовки кадров; создание ритуалов и событий, где ценности проживаются, а не только озвучиваются; публичная реакция на кризисы, демонстрирующая реальные приоритеты.

Например, если цель – укрепить ценность многоязычия, она поддерживается не только фестивалем, но и стабильным финансированием языковых курсов, подготовкой педагогов, требованиями к двуязычной городской навигации и медийными проектами на карельском и вепском. Если ключевая ценность – экологическая ответственность, её подтверждают экологическая экспертиза проектов, прозрачные данные мониторинга, очерёдность бюджетов в пользу защиты природы, а также поощрение предпринимателей, внедряющих «зелёные» практики.

Связь с другими уровнями культуры здесь прямая. Артефакты Карелии – от музеев и фестивалей до туристической навигации – должны рассказывать и подкреплять эти ценности, чтобы они становились привычными и разделяемыми. А устойчивость достигается тогда, когда со временем ценности оседают в глубинные допущения: «здесь уважают природу», «здесь говорят и учат на нескольких языках», «здесь успех – это не только рост, но и сохранение». Если же артефакты красивы, но стимулы и решения им противоречат, ценности останутся на бумаге и не опустятся в «ядро» культуры.

Третий слой в модели представляет собой глубинные, обычно неосознаваемые установки, которые люди принимают как «само собой разумеющееся». Это ответы на фундаментальные вопросы – как устроен мир, каким людям можно доверять, что считать успехом, как относиться ко времени, риску, природе и границам.

В контексте Республики Карелия такие предположения складываются из многовекового опыта жизни на Севере, приграничного взаимодействия, многоязычия и работы с природными ресурсами. Они проявляются не в лозунгах, а в устойчивых паттернах поведения – в том, как принимают решения, распределяют внимание и реагируют на кризисы. Одно из

типичных глубинных допущений может звучать как «природа – не фон, а ценность и условие жизни». Отсюда привычка учитывать экосистемные ограничения, осторожность в освоении территорий, особое отношение к воде, лесу, рыбе. Другое – «разные языки и культуры – норма, а не исключение», что формирует практики совместного сосуществования и уважение к карельскому, вепсскому и финскому наряду с русским. Есть и допущение о границе – «приграничность – и возможность, и риск», поэтому устойчивы модели сотрудничества с внешними партнёрами при внимании к безопасности и регуляциям.

В социальной плоскости часто поддерживается мысль «сообщество и взаимопомощь – ключ к выживанию», что проявляется в высокой ценности добровольческих инициатив. В экономике можно заметить установку «устойчивость важнее краткосрочного выигрыша», особенно в сферах, зависящих от природной базы и репутации региона.

Диагностика базовых предположений требует наблюдения за повторяющимися решениями и поведением в пограничных ситуациях. Если в конфликте между быстрым строительством и лесным массивом раз за разом выбирается осторожность и согласования, это указывает на глубинную установку в пользу экосистемной стабильности. Если в кризисе коммуникации не жертвуют многоязычием, а продолжают поддерживать его в школах и медиа, это сигнал, что многоязычие – не только ценность на бумаге, но и часть «ядра». Если при бюджетном дефиците приоритет последовательно отдаётся музеям, заповедникам и образовательным программам, можно говорить о допущении «культура и знание – основа будущего».

Менять базовые предположения сложнее всего, поскольку они держатся не на формулировках, а на совместно прожитом опыте. В логике Шейна сдвиг возможен через серию согласованных практик – длительное и последовательное поведение лидеров, когда слова совпадают с действиями; настройку систем под новые ориентиры – от отбора кадров и обучения до метрик и стимулов; проживание «новой нормы» в ритуалах, событиях и повседневной работе; ясную, публичную реакцию на кризисы, которая демонстрирует реальные приоритеты, а не декоративные жесты.

Если регион хочет, например, углубить допущение «устойчивость важнее краткосрочной выгоды», это потребует не только стратегий и брендинга, но и неизменного выбора в пользу экосистемных ограничений, прозрачного мониторинга, поддержки предпринимателей с «зелёными» практиками, а также готовности отказать в проектах, противоречащих новым основаниям. Со временем такие повторяющиеся решения становятся «естественными», и люди перестают их обсуждать – именно тогда допущение закрепилось.

Связь с верхними слоями прямолинейна – артефакты и провозглашаемые ценности либо подтверждают ядро, либо ему противоречат. Если символика, мероприятия и язык коммуникаций не расходятся с реальными приоритетами и действиями, они помогают предположениям сохраняться и передаваться новым поколениям. Если же возникает постоянное несоответствие, то красивые образы при других практиках – базовые допущения остаются прежними, а внешние изменения воспринимаются как декоративные. Поэтому устойчивые трансформации начинаются не с замены вывесок, а с устойчивого переучивания организации жизни и принятия решений, которые постепенно «перепрошивают» ядро культуры.

Таким образом, модель позволяет системно описать культурный ландшафт региона через три уровня – видимые артефакты и символы (брендинг, ритуалы, городская среда, медиаобраз), провозглашаемые ценности (стратегии, нормативы, публичные заявления, приоритеты бюджетов) и базовые предположения (неявные установки о природе развития, отношении к природе, риску, власти, многоязычию). Дает понятный путь диагностики – от наблюдения наружного слоя к проверке соответствия «слов и дел» и далее к реконструкции глубинных допущений, проявляющихся в повторяющихся решениях и реакции на кризисы. Помогает согласовывать политику и инструменты – соединять культурный брендинг, городскую символику и события с ценностями региональных стратегий и реальными управленческими практиками, чтобы внешние изменения не оставались декоративными. Кроме этого, она удобна для сравнений внутри региона – выявляет субкультуры отраслей, муниципалитетов, профессиональных сообществ и позволяет увидеть, где ценности конфликтуют или взаимно усиливают друг друга.

Однако, применение модели Эдгара Шейна к исследованию корпоративной культуры региона требует осторожной адаптации, потому что сама теория создавалась для относительно целостных организаций с ясными границами, единой системой лидерства и устойчивыми практиками. Регион, напротив, представляет собой сложную экосистему с множеством акторов – органами власти, предприятиями, профессиональными и этнокультурными сообществами, университетами и медиа. В такой среде трудно говорить об одной «корпоративной культуре»: правильное рассматривать совокупность пересекающихся субкультур и управленческих норм, которые могут вступать в конфликт, конкурировать или, наоборот, взаимно усиливать друг друга. Это сразу задаёт ограничение предметной области – трёхуровневую схему Шейна приходится применять не к «региону в целом», а к отдельным подсистемам, а затем синтезировать результаты.

Методологические сложности связаны, прежде всего, с доступом к глубинной информации. Базовые предположения проявляются

в устойчивых решениях и в поведении в «пограничных» ситуациях – кризисах, конфликтах, неожиданных сдвигах. В региональной практике такие эпизоды распределены по разным институтам и редко документируются полно и непротиворечиво. Интервью с руководителями дает нормативную картину и часто воспроизводит официальные ценности, но плохо улавливает неосознаваемые установки. Массовые опросы, в свою очередь, фиксируют мнения и декларируемые нормы, однако почти не «достают» до ядра допущений. В результате исследователь сталкивается с фрагментарностью данных и риском систематических искажений.

Смешение уровней – это ещё одна трудность. Артефакты и символы региона хорошо видимы и активно продуцируются – брендинг территорий, фестивали, городская навигация, медийные кампании. Их соблазнительно принять за объективные индикаторы ценностей или глубинных установок. На практике же они нередко отражают проектные циклы, политические приоритеты текущего периода или требования внешних программ, а не устойчивое «ядро» культуры. Различить «витрину» и содержание помогает сопоставление слов и дел – бюджетов, регуляторных решений и поведения в кризисах. Но и здесь есть ловушка атрибуции – одни и те же решения могут быть продиктованы не культурой, а правовыми рамками, экономикой или федеральной повесткой.

Ограничения самой модели также очень заметны. Сильный фокус Шейна на роли лидеров и «механизмах встраивания» ценностей хорошо работает в организациях, где у центра принятия решений есть инструменты подбора, поощрения и санкций. В регионе центров много, они разноуровневые и не всегда согласованы. Предпосылка относительной стабильности культуры тоже проблематична – политические циклы, рыночные колебания и миграция создают более высокую изменчивость и разрывы между слоями.

Наконец, редукция сложной мозаики субкультур к единой «региональной культуре» чревата упрощением и потерей важных различий – город против села, отраслевые нормы, этнокультурные особенности и поколенческие разрывы.

Интерпретационные и практические риски напрямую вытекают из сказанного. Быстро меняя внешний слой – айдентику, событийную повестку, городскую «витрину» – легко получить косметический эффект без влияния на ценности и тем более на базовые предположения. Попытки «переучить» ядро через коммуникацию, не меняя стимулы, регламенты и реальные решения, как правило, дают кратковременный результат и порождают цинизм у акторов.

Этика и политика тоже накладывают ограничения – доступ к данным, интервью с чиновниками и бизнесом, анализ конфликтных кейсов часто

чувствительны, что провоцирует самоцензуру и снижает достоверность материала.

Для частичного преодоления этих ограничений можно картировать ключевые подсистемы региона как отдельные «организации» в логике Шейна и строить многослойный портрет снизу вверх; сочетать этнографические наблюдения, анализ критических инцидентов, документы, бюджетные данные, фокус-группы и кейс-стади; отслеживать динамику во времени, чтобы видеть, опускаются ли заявленные ценности в практику и закрепляются ли в допущениях. Основным принципом остаётся проверка соответствия слов и дел, а также внимание к моментам выбора в условиях неопределённости. Но даже при этих усилиях модель остаётся эвристической рамкой, а не «детектором истины», и требует осторожных выводов с указанием границ валидности результатов.

Список литературы:

1. Алехина, Л. Л. Формирование и развитие корпоративной культуры организации как социально-экономического субъекта региона / Л. Л. Алехина, Ф. А. Адими Биау // Научные записки академии. – 2024. – Т. 15, № 2. – С. 10-18.
2. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.
3. Шерстнева, К. В. К вопросу о возможности отождествления понятий «организационная культура» и «корпоративная культура» / К. В. Шерстнева // Скиф. – 2023. – №10 (86). – С. 50-55.

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ АДАПТАЦИИ СИСТЕМЫ ИНТЕГРИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ СОВМЕСТНЫМИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Фэн Тяньюй

аспирант,
Московский государственный
технологический университет «Станкин»,
РФ, г. Москва

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR ADAPTING THE INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM OF JOINT PRODUCTION ENTERPRISES

Feng Tianyu

Postgraduate student,
Moscow State Technological University "Stankin",
Russia, Moscow

Аннотация. В статье представлен научно обоснованный подход к разработке организационно-экономического механизма адаптации в рамках интегрированной модели управления российско-китайскими совместными производственными предприятиями. Исследование подчеркивает важность учета специфики межкультурного взаимодействия и регуляторных требований двух стран. Каждая область предусматривает конкретные инструменты и методы, направленные на повышение адаптивности и устойчивости бизнеса в условиях международной кооперации. Особое внимание уделено формированию организационных компетенций. Статья также описывает уровни интегрированного управления, каждый из которых обеспечивает согласованность действий и взаимодействие между различными подразделениями предприятия. Для оценки эффективности разработанного механизма предлагается комплексная система оценивания, основанная на синтезе динамических способностей и стратегических потенциалов предприятия. Практическая значимость исследования заключается в создании теоретической основы для внедрения эффективной системы управления международными проектами в современной экономике.

Abstract. The article presents a scientifically based approach to the development of an organizational and economic adaptation mechanism within the

framework of an integrated management model of Russian-Chinese joint production enterprises. The study highlights the importance of taking into account the specifics of intercultural interaction and regulatory requirements of the two countries. Each area provides specific tools and methods aimed at increasing the adaptability and sustainability of business in the context of international cooperation. Special attention is paid to the formation of organizational competencies. The article also describes the levels of integrated management, each of which ensures consistency of actions and interaction between different departments of the enterprise. To assess the effectiveness of the developed mechanism, a comprehensive assessment system is proposed based on the synthesis of dynamic abilities and strategic potentials of the enterprise. The practical significance of the research lies in the creation of a theoretical basis for the implementation of an effective management system for international projects in the modern economy.

Ключевые слова: интегрированное управление; совместные производственные предприятия; российско-китайские предприятия; организационно-экономический механизм; адаптация; стратегический уровень; тактический уровень; оперативный уровень; организационные компетенции; оценка эффективности.

Keywords: integrated management; joint production enterprises; Russian-Chinese enterprises; organizational and economic mechanism; adaptation; strategic level; tactical level; operational level; organizational competencies; efficiency assessment.

Разработка организационно-экономического механизма адаптации в рамках интегрированной модели управления совместными предприятиями представляет собой комплексную задачу стратегического характера. В контексте российско-китайских совместных производственных предприятий проблема институционального соответствия приобретает дополнительную сложность из-за глубоких культурных различий, определяющих специфику деловых отношений и управленческих практик.

Под адаптацией в рамках интегрированной модели управления российско-китайскими совместными предприятиями понимается целенаправленный процесс приспособления организационных структур, управленческих механизмов и бизнес-процессов к специфическим условиям международного сотрудничества и динамически меняющейся внешней среде.

Организационно-экономический механизм адаптации системы интегрированного управления совместными предприятиями включает следующие основные структурные элементы:

Области адаптации

Уровни интегрированного управления

Организационные компетенции

Механизмы адаптации

Система оценки эффективности

1. Выявлены четыре ключевых области адаптации в рамках интегрированной модели управления российско-китайскими предприятиями:

Институциональная адаптация направлена на обеспечение соответствия деятельности предприятий требованиям регулятивной среды обеих стран. Она включает:

- систему мониторинга законодательных изменений;
- процедуры оценки регулятивных рисков;
- протоколы корректировки бизнес-процессов.

2. Организационная адаптация должна фокусироваться на оптимизации структуры управления и механизмов координации. Разработанные автором механизмы включают: формирование матричных структур управления, внедрение систем проектного управления и создание смешанных управленческих команд.

3. Технологическая адаптация должна обеспечивать интеграцию производственных и управленческих технологий. Автором предложены следующие механизмы: создание единых технологических стандартов, внедрение интегрированных информационных систем и разработка протоколов обмена технической информацией.

4. Культурная адаптация должна быть направлена на формирование эффективного межкультурного взаимодействия. На основе теоретических положений Коллинза [2] и результатов собственных эмпирических исследований автором разработаны следующие механизмы адаптации: программы развития кросс-культурных компетенций, системы наставничества и протоколы межкультурной коммуникации.

Организационно-экономический механизм адаптации системы интегрированного управления совместными предприятиями – это структурированная совокупность инструментов, методов и процедур, направленных на обеспечение гибкого приспособления управленческой системы совместных предприятий к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды при сохранении устойчивости ключевых бизнес-процессов.

Разработанный автором организационно-экономический механизм адаптации реализуется на трех взаимосвязанных уровнях интегрированного управления:

Стратегический уровень. На данном уровне необходимо осуществлять согласование долгосрочных целей и приоритетов развития совместных

российско-китайских предприятий с учетом изменений внешней среды. Ключевые механизмы: интегрированное стратегическое планирование и кросс-культурные программы развития.

Тактический уровень. Должен обеспечивать оптимизацию организационной структуры и процессов управления. Ключевые механизмы: матричные регламенты взаимодействия, интегрированные стандарты и бикультурные системы KPI.

Оперативный уровень. Ключевые механизмы: внедрение информационных систем и регламентов оперативного взаимодействия.

Эффективность механизма адаптации системы интегрированного управления совместными предприятиями существенно зависит от развития специфических организационных компетенций. Разработанная автором модель компетенций формирует второй ключевой элемент организационно-экономического механизма адаптации, обеспечивающий динамическую трансформацию управленческих процессов в условиях межкультурного взаимодействия.

В процессе исследования разработана комплексная система организационных компетенций, формирующих основу механизма адаптации. Выявлены три ключевых компонента в области кросс-культурного взаимодействия:

- Разработка двуязычных регламентов и стандартов операционной деятельности
- Формирование смешанных российско-китайских управленческих команд
- Создание системы наставничества для передачи управленческого опыта

Выделены и классифицированы четыре группы функциональных компетенций:

- Аналитические
- Интеграционные
- Адаптационные
- Технологические

Была разработана система динамической балансировки организационных структур, где ключевой элемент – создание смешанных управленческих команд с четко определенными полномочиями и зонами ответственности. Практическая реализация предполагает формирование матричной структуры управления, где вертикальные связи обеспечивают стабильность процессов, а горизонтальные – гибкость проектов. Система гибкого планирования на основе синтеза российских и китайских подходов предполагает 3 элемента:

1. Двуязычные регламенты планирования;

2. Единые форматы отчетности;
3. Процедуры оперативного согласования изменений.

Обоснована необходимость комплексной системы оценки результативности адаптационных механизмов. Синтез концепции динамических способностей и теории стратегического потенциала дал возможность структурировать систему оценки по четырем взаимосвязанным направлениям, отражающим различные аспекты деятельности российско-китайских предприятий: финансовые результаты, операционная деятельность, инновационное и организационное развитие [5].

Был выявлен заключительный компонент организационно-экономического механизма адаптации – система управления организационным знанием. Комплексная система оценки должна включать различные направления, отражающие многоаспектный характер деятельности совместными предприятиями в условиях межкультурного взаимодействия [1].

Разработан методический подход к применению инструментов оценки эффективности, предусматривающий формы отчетности, периодичность оценки и механизмы использования результатов. Было определено, что выбор инструментов оценки для конкретного совместного предприятия должен осуществляться в зависимости от ряда ключевых факторов [8, с. 1726]. Определяющими факторами выбора выступают: отраслевая специфика предприятия, масштаб деятельности, структура собственности, уровень технологической интеграции и степень кросс-культурных различий [3, с. 123]. Установлено, что для производственных совместных предприятий с высоким уровнем технологической интеграции приоритетное значение имеет операционный аудит с ежемесячной периодичностью и формами отчетности, включающими детализацию показателей производительности.

Каждый инструмент сопровождается конкретными формами отчетности, периодичностью проведения оценки и механизмами использования результатов для корректировки управленческих практик. Таким образом, организационно-экономический механизм адаптации системы интегрированного управления совместными предприятиями представляет собой комплексный многоуровневый инструментарий, который учитывает специфические особенности российско-китайского делового сотрудничества.

Таким образом, разработанный организационно-экономический механизм адаптации включает четыре ключевые области: институциональную, организационную, технологическую и культурную адаптацию. Такой механизм повышает устойчивость и конкурентоспособность совместных предприятий. Его уникальность заключается в том, что перечисленные выше компоненты обеспечивают соответствие деятельности предприятий регуляторным нормам обеих стран, оптимизируют структуру управления,

улучшают взаимодействие между представителями разных культур и повышают эффективность производства благодаря внедрению современных цифровых технологий и защите интеллектуальной собственности. Установлено, что эффективность адаптационных механизмов существенно зависит от развития специфических организационных компетенций: аналитических, интеграционных, адаптационных и технологических. Новизна исследования заключается в интеграции различных научных дисциплин (менеджмента, экономики, социологии, культуры) в единый теоретический подход. Кроме того, впервые предложена методика комплексного подхода к управлению совместно-производственными предприятиями с учетом межкультурных различий и практическая разработка конкретных инструментов для оценки эффективности и мониторинга состояния совместными производственными предприятиями. Результаты исследования создают теоретическую основу для практического внедрения интегрированной системы управления российско-китайскими совместными производственными предприятиями в современных условиях международного сотрудничества.

Список литературы:

1. Алабугин А.А., Ашенбергер Е. Формирование механизма управления интеграцией и комбинированием материальных и информационных ресурсов систем документооборота предприятий // Цифровая экономика и информационные технологии. 2023. С. 88–101. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?edn=uajwie> (дата обращения: 01.11.2025).
2. Коллинз Д., Поррас Дж. Построенные навечно: успех компаний, обладающих видением. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2018. 362 с. URL: <https://winch.uz/uploads/built-last.pdf> (дата обращения: 30.10.2025).
3. Крутиков В.К., Косогорова Л.А., Якунина М.В., Шаров С.В., Якунина В.А. Кластерный подход в реализации региональных российско-китайских проектов // Креативная экономика. 2023. № 8. С.118–130. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54383753> (дата обращения 31.10.2025).
4. Разработка концептуальной модели системы интегрированного управления совместными производственными предприятиями // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17. № 2. URL: <https://esj.today/PDF/09ECVN225.pdf> (дата обращения 01.11.2025).
5. Рау И., Симонян Г.А. Китай – Россия: отношения развивающегося стратегического сотрудничества // Современная научная мысль. 2019. № 2. С. 215–224. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37639063> (дата обращения: 01.11.2025).

6. Родионов Д.Г., Данияли С.М., Моисеева Т.В. Формирование интегрированной системы управления в контексте развития инновационного менеджмента // Вестник университета. 2020. № 5. С. 24–31. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=43116559> (дата обращения: 31.10.2025).
7. Филатов В.В., Безпалов В.В., Полянская О.А., Токарева М.В. Сравнительный анализ российской и китайской модели менеджмента // Журнал прикладных исследований. 2022. № 8. С. 118–123. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-rossiyskoy-i-kitayskoy-modeli-menedzhmenta> (дата обращения 31.10.2025).
8. Яо Яо, Чжан Ян. Сдерживающие факторы китайско-российской трансграничной электронной торговли // Креативная экономика. 2020. Т. 14, № 8. С. 1725–1736. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44056358> (дата обращения: 31.10.2025).

СЕКЦИЯ

«МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА»

ESG ИНВЕСТИЦИИ В КИТАЕ

Воеводина Анастасия Станиславовна

студент,
Санкт-Петербургский политехнический
университет Петра Великого,
РФ, г. Санкт-Петербург

ESG INVESTMENTS IN CHINA

Voevodina Anastasia Stanislavovna

Student,
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University,
Russia, St. Petersburg

Аннотация. С момента промышленной революции человечество переживает стремительный экономический рост, сопровождающийся значительным увеличением потребления энергии. Этот процесс обеспечил колоссальный прогресс в промышленности, транспорте и технологиях, однако его издержки стали очевидны в XXI веке. Резкий рост выбросов парниковых газов, деградация экосистем и ухудшение условий жизни человека превратились в глобальные вызовы, напрямую угрожающие устойчивости развития. Одной из важнейших проблем современности стала необходимость смягчения последствий глобального потепления и предотвращения экологической катастрофы.

Abstract. Since the Industrial Revolution, humanity has experienced rapid economic growth, accompanied by a significant increase in energy consumption. This process has enabled enormous progress in industry, transportation, and technology, but its costs have become evident in the 21st century. A sharp increase in greenhouse gas emissions, ecosystem degradation, and deteriorating human living conditions have become global challenges that directly threaten the sustainability of development. One of the most pressing issues of our time has become the need to mitigate the effects of global warming and prevent environmental catastrophe.

Ключевые слова: углеродная нейтральность, технологическая отсталость, ядерная энергетика, энергетическая безопасность.

Keywords: carbon neutrality, technological backwardness, nuclear energy, energy security.

Сегодня достижение углеродной нейтральности рассматривается большинством стран мира как стратегический приоритет, а переход к низкоуглеродному развитию становится обязательным условием экономического роста. В разных государствах предпринимаются меры по перестройке энергетических систем, внедрению возобновляемых источников энергии, повышению энергоэффективности и ужесточению экологических стандартов. Однако эти процессы протекают неравномерно: развитые страны опираются на инновационные технологии и инвестиции, в то время как развивающиеся сталкиваются с нехваткой ресурсов, технологической отсталостью и зависимостью от ископаемого топлива.

Особое значение в решении климатических задач имеет Китай, обладающий второй по величине экономикой в мире и являющийся крупнейшим потребителем энергии и источником выбросов углекислого газа. На долю Китая приходится около четверти мирового энергопотребления, при этом две трети этого объёма приходится на промышленный сектор [1]. Индустриализация обеспечила стране стремительный экономический рывок, но одновременно стала причиной серьёзных экологических проблем: загрязнения воздуха и воды, деградации почв, роста числа климатических рисков.

Понимая масштабы вызовов, Китай активно включился в международные усилия по снижению выбросов. В 2020 году на 75-й сессии Генеральной Ассамблеи ООН руководство страны заявило о намерении достичь пика углеродных выбросов к 2030 году и обеспечить углеродную нейтральность к 2060 году. Эти цели («двойные углеродные цели») стали важнейшими ориентирами государственной политики и определили траекторию развития энергетического и промышленного комплексов. Однако достижение этих задач невозможно без глубокой трансформации всей экономической системы. Ключевым элементом такой трансформации выступает зелёное финансирование, которое позволяет направлять капитал в экологически устойчивые проекты и формировать новую энергетическую систему страны.

Принятие Китаем обязательств по достижению пика выбросов углекислого газа к 2030 году и углеродной нейтральности к 2060 году стало переломным моментом для национальной политики в сфере энергетики и экологии [2]. Эти цели не только задали стратегическое направление

внутренним реформам, но и обозначили роль Китая как ключевого участника глобальной климатической повестки.

Зелёное финансирование представляет собой новый подход к распределению капитала, при котором во внимание принимаются не только экономические, но и экологические факторы. Оно направлено на поддержку проектов в сфере защиты окружающей среды, развития возобновляемой энергетики, повышения энергоэффективности и снижения загрязнений.

В Китае за последние годы сформировался рынок зелёного финансирования, где основными инструментами выступают зелёные кредиты и зелёные облигации. Эти механизмы способствуют перенаправлению капитала из традиционных отраслей в экологически устойчивые, формируя основу для построения новой энергетической системы. Однако рынок пока сталкивается с рядом трудностей: высокой стоимостью заимствований, недостаточной прозрачностью механизмов раскрытия информации и нехваткой единых стандартов регулирования [2].

Несмотря на эти проблемы, именно зелёное финансирование рассматривается как ключевой инструмент достижения климатических целей Китая. Оно создаёт предпосылки для интеграции экологических факторов в инвестиционные стратегии и позволяет промышленным предприятиям перейти от модели экстенсивного роста к модели устойчивого развития.

Развитие зелёного финансирования в Китае проходило поэтапно. Первые шаги были сделаны в 2007 году, когда Китайская банковская регуляторная комиссия (CBRC) выпустила документ, ограничивающий кредитование отраслей с высоким уровнем загрязнения и избыточными мощностями. В 2012 году был принят ключевой документ – «Руководящие принципы по зелёному кредиту», заложивший основу для системного перераспределения капитала в пользу экологически чистых проектов. В последующие годы была создана система статистики и мониторинга «зелёных» кредитов, а в 2016 году Народный банк Китая совместно с министерствами утвердил «Руководство по построению зелёной финансовой системы». Эти меры позволили сформировать многоуровневую инфраструктуру, ориентированную на финансирование проектов в сфере возобновляемой энергетики, энергоэффективности и защиты окружающей среды.

Несмотря на быстрый рост рынка, финансовые ограничения остаются главным барьером для «зелёных» инноваций. Зелёные проекты требуют значительных инвестиций, сопряжены с высокими рисками и долгим сроком окупаемости, что делает их малопривлекательными для традиционных банков. Эмпирические данные подтверждают: повышение уровня финансовых ограничений на один пункт снижает число зелёных патентов компаний примерно на 16%, а качество инноваций – на 10% [3].

Особенно уязвимыми оказываются частные предприятия (POEs). В период 2008-2012 гг. рост ограничений снижал количество их патентов почти на 37%, тогда как у государственных компаний (SOEs) – на 21%. Это свидетельствует о явной асимметрии в доступе к капиталу.

Одним из способов снижения финансовых барьеров стало внедрение практики корпоративной экологической отчётности (CER). Компании, публикующие данные о воздействии на окружающую среду и мерах по его снижению, получают более высокий уровень доверия со стороны банков [3]. В 2013-2017 гг. частные предприятия с CER отчётностью не испытывали серьёзных ограничений в доступе к зелёному финансированию, тогда как фирмы без раскрытия по-прежнему сталкивались с высокой стоимостью заимствований. Таким образом, прозрачность стала важным инструментом повышения доступности капитала и стимулирования экологических инноваций.

В работе приведен анализ стратегических решений правительством Китая остро стоящих экологических проблем. Китай имеет богатый опыт решения задач модернизации производства в рамках борьбы с загрязнением окружающей среды.

Список литературы:

1. Бобылев С. Н., Кирюшин П. А., Кошкина Н. Р. Новые приоритеты для экономики и зеленое финансирование // Экономическое возрождение России. – 2021. – Т. 67. – № 1. – С. 152–166.
2. Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимуратов М. К. Согласованность глобальных и национальных интересов с региональными стратегическими приоритетами // Экономика и управление. – 2021. – Т. 27. – № 11. – С. 900-909.
3. Никоноров С. М., Елисеев Е. А. Привлечение «зеленых» инвестиций в отрасль переработки отходов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2020. – № 5. – С. 91-99.

РАЗВИТИЕ МИРОВЫХ РЫНКОВ АВИАЦИОННОЙ ТЕХНИКИ В XXI ВЕКЕ

Кербер Леонид Сергеевич

соискатель,

Государственный университет управления,

РФ, г. Москва

DEVELOPMENT OF GLOBAL AVIATION MARKETS IN THE 21ST CENTURY

Kerber Leonid Sergeevich

Applicant,

State University of Management,

Russia, Moscow

Аннотация. В исследовательской статье приводятся результаты оценки перспектив развития мирового рынка авиационной техники в 21-м веке. Авиация стремительно развивается во всем мире, вовлекая в орбиту все новые страны и направления. В своем анализе акцент сделан на гражданской авиации, которая необходима для обеспечения связанности обширных территорий, перевозке пассажиров, капиталов и грузов. Перспективы роста рынка гражданской авиации сильно зависят от роста национальных экономик стран-участниц воздушных перевозок, конъюнктуры цен на авиатопливо, интенсивности мировой торговли. Были рассмотрены основные тенденции научно-технологического развития в гражданском авиастроении на период до 2030 г. с выделением их ключевых направлений. Особо отмечены темп роста мировой экономики, ёмкости рынка и рыночной стоимости самолётов. Отмечается особенность текущего состояния мирового рынка гражданской авиационной техники.

Abstract. This research article presents the results of an assessment of the prospects for the global aviation market in the 21st century. Aviation is rapidly developing worldwide, drawing new countries and destinations into its orbit. This analysis focuses specifically on civil aviation, which is essential for connecting vast territories and transporting passengers, capital, and cargo. Military aviation has a number of highly specific characteristics that were not considered in the article for various reasons. The Russian aviation market, which is of independent interest and requires a more detailed analysis, was also excluded from consideration.

The prospects for growth in the civil aviation market are highly dependent on the growth of the national economies of countries involved in air transport, the

price of jet fuel, and the intensity of global trade. The main trends in scientific and technological development in civil aircraft manufacturing through 2030 are examined, highlighting their key areas. Particular attention is given to the rate of global economic growth, market capacity, and the market value of aircraft. The peculiarity of the current state of the global civil aviation equipment market is noted.

Ключевые слова: мировая экономика, мировой рынок авиационной техники, гражданская авиация, авиаперевозки.

Keywords: global economy, global aviation market, civil aviation, air travel.

Введение. Авиационная промышленность – это критически важная составляющая всей глобальной мировой транспортной системы, обеспечивающая комплексную мобильность и интенсивное развитие экономики. За последние годы XXI-го века мировой рынок авиастроения пережил существенные изменения, связанные со сложной международной обстановкой во всем мире, пандемией и ее последствиями, технологическими инновациями, внедрением во все процессы цифровизации, экологическими требованиями и геополитическими вызовами. Развитие высокотехнологичной отрасли самолётостроения на современном этапе сопровождается масштабными организационно-экономическими трансформациями и консолидацией глобальных авиапроизводителей в крупнейшие международные мегаобъединения. Ведущие авиакомпании мира осваивают перспективные методы управления жизненным циклом летательных аппаратов на основе глобальной цифровизации. Происходит масштабное развитие инновационной индустриальной модели, интенсивно повышаются темпы серийного производства самолётов. Все это создает убедительные предпосылки для формирования новых подходов при сегментации мирового рынка авиатехники. Изменившиеся условия конкурентной борьбы способствуют оптимизации парка воздушных судов различных классов и назначений, корректировке моделей авиационных перевозок и спроса на гражданскую авиационную технику.

Обзор мирового рынка авиационной техники в 2020-2025 гг.

Объем мирового рынка гражданской авиационной техники стабильно рос в последние годы, достигая более 420 млрд долл. в 2023 г., показывая интенсивный рост примерно на 8-10% ежегодно, после вызванных пандемией COVID-19 спадов 2020-2021 гг. В 2022 г. было произведено около 1,42 тыс. новых самолетов, что на 12% больше по сравнению с предыдущим 2021 г. (Таблица 1).

Таблица 1.**Производство самолетов во всем мире в 2019-2023 гг.**

Год	Объем рынка, млрд долл.	Производство самолетов	Заказы на новые самолёты
2019	330	1 350	1 500
2020	250	1 200	1 300
2021	310	1 300	1 600
2022	350	1 400	1 800
2023	420	1 800	2 000

Источник: [2]

На развитие авиационной индустрии наиболее сильное внимание оказывают следующие внешние факторы:

- Рост потребности в воздушных перевозках грузов, обусловленный развитием электронной коммерции.
- Восстановление пассажирского трафика после кризиса COVID-19.
- Значительные инвестиции в экологию и новые материалы.

На Рисунке 1 показаны прогнозные значения выпуска новых пассажирских гражданских самолетов на период до 2029 г.

Безусловным лидером рынка является США с самой большой мировой долей в 35% по объему заказов и производства летательных аппаратов. В 2023 г. около 800 новых самолетов было заказано именно американскими авиакомпаниями. Главные компании – «Boeing» и «Lockheed Martin» продолжают активно инвестировать в новые модели самолетов и перспективные авиационные технологии. Активно развивается программа самолетов «Boeing» 737 MAX и 787 «Dreamliner» с улучшенными экологическими характеристиками [3].



Источник: [1]

Рисунок 1. Прогноз развития гражданской авиации до 2029 года

Европейский рынок активно представлен компанией «Airbus», что делает Европу одним из ключевых центров инноваций и производства самой современной авиационной техники в мире. Европейские авиакомпания фокусируются на экологических технологиях, внедряя новые модели с более низким расходом топлива; активно работают над созданием концепта электросамолета E-Fan X, разрабатывает новые серийные модели с инновационными двигателями [4]. В 2023 г. Азия заняла около 30% глобальных заказов авиатехники. Из развитых стран наиболее динамичный рост демонстрируют Китай и Индия. Китайские производители «COMAC», увеличивают производство, ориентируясь на внутренний рынок и экспорты, производят первую серийную модель самолета C919, который конкурирует с моделями Airbus A320 и Boeing 737. Испугавшись американских санкций, руководство КНР приостановило перспективный российско-китайский проект совместного изготовления дальнемагистрального лайнера C929. Надеемся, что трезвый экономический расчет и осознание необходимости работать в кооперации с таким сильным игроком, как российская ОАК, позволит осуществить этот масштабный международный проект. А вот Индия инициировала дальнейшее сотрудничество с Россией по совместному производству лайнера SJ-100 (ОАК). И это проект обладает большими экспортными перспективами для двух наших стран [5]. Страны остальных регионов (Южная Америка, Ближний Восток и Африка) показывают умеренный рост, обусловленный в основном развитием внутренних и региональных перевозок.

Заключение

Мировой рынок авиационной техники продолжает динамично развиваться и удерживать устойчивую тенденцию роста за счет технологических инноваций, расширения спроса и экологических инициатив. В ближайшие годы ожидается активное внедрение новых материалов и экологически чистых технологий, что определит конкурентные преимущества лидеров рынка. Глобальная ориентация на устойчивое развитие и автоматизацию обеспечит развитие авиации в более экологичной и безопасной форме.

Список литературы:

1. Кербер Л.С., Тихонов А.И. Современные особенности конъюнктуры международного рынка авиационной техники // Вестник Академии знаний. 2025. №3(68). С. 208-218.
2. Мировая авиационная промышленность. – URL: <https://irsepi.ru/mirovaya-aviacionnaya-promyshlennost/>
3. Прогноз развития гражданской авиации до 2029 года. – URL: <https://ria.ru/20101021/222822560.html>
4. Скрынник С.В., Падалко В.В. Основные направления развития мирового рынка гражданской авиации в XXI веке // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13, № 10. – С. 4099-4116.
5. Тихонов А.И., Сазонов А.А. Оценка перспектив развития мирового рынка гражданской авиации // Фундаментальные исследования. 2019. № 4. С. 114-120.

СЕКЦИЯ

«РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА»

ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА И НАДЕЖНОСТИ ИНФОРМАЦИИ КОМПАНИИ

Жигунова Наталья Викторовна

канд. техн. наук, доц.,
Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации
Тульский филиал,
РФ, г. Тула

PRESENTATION OF FINANCIAL STATEMENTS TO ENSURE THE QUALITY AND RELIABILITY OF COMPANY INFORMATION

Zhigunova Natalya Victorovna

Candidate of Science, Associate Professor,
Financial University under the Government
of the Russian Federation,
Tula branch of the Financial University,
Russia, Tula

Аннотация. Автор рассматривает сферу действия Концептуальных основ представления финансовой отчетности, которая подчеркивает их системообразующую роль в условиях глобализации экономики. В качестве базы изучения данного документа был положен методологический фундамент (базовые идеи, принципы, теории) для всего процесса подготовки и использования финансовой информации. Было доказано, что они служат основой для разработки Международных стандартов финансовой отчетности, сделаны выводы о практическом применении профессиональных суждений при составлении финансовой отчетности.

Abstract. The author examines the scope of the Conceptual Framework for Financial Reporting, emphasizing its systemic role in a globalizing economy. The study of this document is based on a methodological foundation (underlying

ideas, principles, and theories) for the entire process of preparing and using financial information. It has been proven that they serve as a basis for the development of International Financial Reporting Standards, and conclusions have been drawn on the practical application of professional judgment in the preparation of financial statements.

Ключевые слова: Концептуальных основы, Международных стандартов финансовой отчетности, качественные характеристики полезной финансовой информации, бухгалтерский учет.

Keywords: Conceptual framework, International Financial Reporting Standards, qualitative characteristics of useful financial information, accounting.

До появления Концептуальных основ бухгалтерский учет, особенно в англоязычных странах, развивался как набор разрозненных правил и практик. Отсутствие единой теории, а преобладал так называемый «эмпирический подход». Стандарты и законы разрабатывались как реакция на конкретные проблемы, скандалы или злоупотребления (например, после Великой депрессии). Однако, в то время не было единого фундамента, который обеспечивал бы логическую связность между этими правилами и формировали бы методологический базис для всей системы финансового учета и отчетности.

Целью данного исследования – изучить набор руководящих документов и показать основное его назначение, определяющих принципы подготовки финансовой отчетности, такие как цель, качественные характеристики информации и элементы отчетности. Учитывая, что этот документ выходит далеко за рамки чисто технического руководства по бухгалтерскому учету, он еще и оказывает комплексное влияние на различные аспекты финансовой отчетности и смежные области, отличаются исключительной широтой и многогранностью.

Концептуальные основы финансовой отчетности, формируют базовые принципы подготовки финансовой отчетности, который делая их незаменимым инструментом обеспечения качества и надежности финансовой информации в современных бизнес-процессах. Основы являются теоретическим и фундаментальным документом, разработанный Советом по МСФО, который описывает цель и принципы представления финансовых отчетов общего назначения. Это не набор конкретных предписаний, а концептуальный каркас или «конституция» финансового учета, которая задает логику и философию для всех практических стандартов.

На основе нашего исследования, в то время отсутствовало альтернативность методов: для учета одних и тех же операций часто существовало множество допустимых методов (например, разные методы начисления

амортизации), что делало отчетность компаний несопоставимой. В результате возникал кризис доверия: в 1960-1970-е годы в США и Великобритании участились корпоративные скандалы и банкротства, когда внешне благополучные компании по данным отчетности неожиданно разорвались. Это показало, что существующая система отчетности неадекватно отражает экономическую реальность и риски.

Осознание финансистами и банкирами системного кризиса заставило профессиональное сообщество действовать. В 1973 году в США создается независимый Совет по стандартам финансового учета (FASB), который сменил прежние комитеты. Одной из его первых и ключевых задач стала разработка единой концептуальной базы. Он публикует важнейший дискуссионный меморандум «Концептуальная основа для финансового учета и отчетности: элементы финансовой отчетности и их измерение». В 1978-1985 годы Совет начинает выпускать серию документов под названием «Statements of Financial Accounting Concepts (SFAC)». Этот проект стал мировым прорывом и образцом для подражания [4].

Параллельно с работой в США шла глобализация рынков капитала. Инвесторам нужна была сопоставимая отчетность из разных стран. В 1973 году создается Комитет по международным стандартам финансовой отчетности (IASC) – предшественник современного СМСФО (IASB). А в 1989 году IASC, вдохновившись работой FASB, выпускает свой первый вариант «Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements» (Концептуальные основы составления и представления финансовой отчетности). Этот документ в значительной степени базировался на американских SFAC, но был более компактным и предназначался для гармонизации подходов в разных странах [3].

Статус этого документа является особым и определяется его ролью по отношению к стандартам. На основании проведенного анализа и исследования в этой области его можно охарактеризовать следующими ключевыми аспектами:

1. Концептуальные основы – это фундамент, а не стандарт, теоретический и фундаментальный документ, который объясняет, почему эти правила выглядят именно так. Стандарты (МСФО, РСБУ, ФСБУ) – это обязательные к применению правила для конкретных ситуаций (учет основных средств, запасов, выручки и т.д.). Ключевое следствие: если конкретное положение какого-либо стандарта вступает в противоречие с Концептуальными основами, приоритет всегда имеет стандарт. Основы не отменяют и не заменяют стандарты [1].

2. Правовой статус. Важно отметить следующие особенности статуса Концептуальных основ, он не является международным стандартом. Положения Концептуальных основ не имеют преимущественной силы над

конкретными стандартами МСФО. При противоречии между Концептуальными основами и конкретным стандартом следует руководствоваться требованиями стандарта.

3. Концептуальные основы – это «дорожная карта» для разработчиков стандартов. Главная практическая цель документа – служить руководством для Совета по МСФО и национальных регуляторов при: разработке новых стандартов, пересмотре и совершенствовании существующих стандартов [2].

4. Роль в системе МСФО. Концептуальные основы играют ключевую роль в обеспечении прозрачности финансовой информации на международном уровне, усилении подотчетности организаций перед инвесторами и кредиторами, повышении эффективности финансовых рынков, сокращении затрат на подготовку международной отчетности.

5. Особенности применения. Совет по МСФО может вводить отдельные требования, отступающие от принципов Концептуальных основ, если это необходимо для достижения целей финансовой отчетности. При этом каждое такое отступление должно быть обосновано и объяснено.

6. Периодический пересмотр. Концептуальные основы могут пересматриваться с учетом накопленного опыта, однако такой пересмотр не влечет автоматического изменения существующих стандартов. Любые изменения требуют прохождения установленной процедуры внесения поправок [1].

7. Концептуальные основы – инструмент для выработки профессионального суждения. Это их ключевая роль для бухгалтеров, руководства компаний и аудиторов. Они применяются в ситуациях, которые прямо не урегулированы стандартами [3].

Сфера действия Концептуальных основ представления финансовых отчетов представляет собой многоуровневую систему влияния, охватывающую теоретические, практические и регуляторные аспекты финансовой отчетности. [3]. Статус Концептуальных основ характеризуется их двойственной природой: с одной стороны, они не являются обязательным стандартом и не подменяют собой конкретные положения МСФО, с другой – выполняют роль высшего методологического ориентира для всех участников процесса финансовой отчетности.

По нашему мнению, именно такой статус делает Концептуальные основы незаменимым элементом системы регулирования финансовой отчетности, позволяющим сохранять гибкость и адаптивность в условиях постоянно меняющихся экономических реалий, одновременно обеспечивая стабильность и предсказуемость подходов к представлению финансовой информации.

Ключевая ценность Концептуальных основ проявляется в их способности обеспечивать последовательность, логическую целостность и непротиворечивость стандартов финансовой отчетности. Они создают теоретический базис для разработки учетной политики, формируют критерии для профессионального суждения и устанавливают качественные характеристики полезной финансовой информации.

Вывод. Основное назначение Концептуальных основ – это представления финансовых отчетов заключается в создании единого методологического фундамента для всей системы финансового учета. Этот документ служит концептуальным ориентиром для различных категорий пользователей: от разработчиков стандартов до практикующих бухгалтеров, аудиторов и конечных пользователей финансовой информации.

На основе проведенного аналитического и практического исследования доказано:

1. Концептуальные основы приобретают особую значимость в условиях быстро меняющейся экономической среды, когда возникнут новые, не урегулированные стандартами операции и сделки.

2. Концептуальные основы становятся надежным ориентиром для принятия обоснованных учетных решений, обеспечивающих достоверное и правдивое представление финансового положения компании.

3. Действия Концептуальных основ приобретает особое значение и имеет трансграничный характер, который способствует глобальной гармонизации подходов к финансовой отчетности и обеспечивает сопоставимость информации в международном масштабе.

4. Документ сохраняет гибкость, позволяя адаптировать его принципы к специфике различных юрисдикций и отраслей.

В заключение необходимо отметить, Концептуальные основы доказывают роль, связующего звена между теорией и практикой бухгалтерского учета, способствуя повышению прозрачности, сопоставимости и надежности финансовой отчетности в глобальном масштабе.

Список литературы:

1. Концептуальные основы представления финансовых отчетов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310681/: (дата обращения 09.11.25).
2. Концептуальные основы представления финансовых отчетов [Электронный ресурс]: <https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2015/01/>: (дата обращения 09.11.25).
3. Концептуальные основы [Электронный ресурс]: <https://fin-accounting.ru/articles/dipifr/03--ifrs-framework-part-1/>: (дата обращения 10.11.25).

4. Соловьева О. В. Концептуальные основы финансовой отчетности в соответствии с МСФО последние изменения // Международный бухгалтерский учет. 2011. № 41. С. 2-11.

АДАПТАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Пашиковская Елена Григорьевна

генеральный директор

ООО «Автопилот»,

РФ, Санкт-Петербург

ADAPTATION MECHANISM OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF SMALL BUSINESSES IN CONDITIONS OF ECONOMIC UNCERTAINTY

Pashkovskaya Elena Grigorievna

LLC «Autopilot»,

general manager,

Russia, St. Petersburg

Аннотация. В условиях высокой турбулентности внешней среды российскому малому бизнесу необходимо сохранить позиции драйвера инновационного развития и источника предпринимательской инициативы, что требует быстрой реализации адекватных механизмов его адаптации к новым вызовам. В статье предложена структура адаптационного механизма устойчивого развития малых предприятий, включающая интегрированное взаимодействие экономической, инновационно-цифровой и институциональной составляющих.

Abstract. In a highly turbulent external environment, Russian small businesses must maintain their position as drivers of innovative development and sources of entrepreneurial initiative, which requires the rapid implementation of adequate mechanisms for adapting to new challenges. This article proposes a framework for an adaptive mechanism of sustainable development of small businesses including the integrated interaction of economic, innovative, digital, and institutional components.

Ключевые слова: адаптационный механизм устойчивого развития малых предприятий, социально-экономическая безопасность, инновационная безопасность, качество институциональной среды, региональная экосистема

Keywords: adaptation mechanism of sustainable development of small businesses, socio-economic security, innovation security, quality of the institutional environment, regional ecosystem.

Значительное количество современных интерпретаций адаптационного механизма устойчивого развития экономической системы содержит применение совокупности определенных инструментов для ее адекватного реагирования на внешние и внутренние вызовы в условиях неопределенности, в т. ч. – экономические, социальные, экологические, инновационные и институциональные инструменты (табл.).

Таблица.

Дефиниции адаптационного механизма экономических систем

№ п/п	Автор	Определение адаптационного механизма экономической системы
1.	Алексеев М.А., Фрейдина Е.В. [1, с. 10]	определенная модель управления и регулирования процессов и параметров перехода системы из одного равновесного состояния в другое под влиянием экономических, социальных, экологических и других факторов
2.	Бекренев И.В., Лозовская Я.Н. [2, с. 236]	система целей и инструментов выявления, оценки и минимизации негативного влияния внешних и внутренних факторов для перехода экономической системы из динамического равновесия в устойчивое развитие в условиях экономической неопределенности
3.	Дианова В.А. [3, с. 32].	система управленческих, технических, информационных, правовых и других элементов, направленных на обеспечение конкурентных преимуществ СМП и высокого уровня упругости в любых внешних условиях, в т.ч. под воздействием внешних шоков
4.	Никитская Е.Ф., Валишвили М.А., Намгалаури А.Н [5, с. 794]	совокупность социально-экономических, инновационных, институциональных и других инструментов, обеспечивающих масштабный процесс цифровизации экономики и преодоление проблем устойчивого инновационного развития на основе внедрения в деятельность экономических систем цифровых технологических платформ, цифровых технологий («больших данных», искусственного интеллекта и др.)

№ п/п	Автор	Определение адаптационного механизма экономической системы
5.	Орлов С.Н., Луговой И.Н. [6, с. 350]	совокупность инструментов эффективного реагирования на внешние и внутренние колебания среды, оперативного принятия результативных решений, выявления новых возможностей для обеспечения устойчивого развития в условиях экономической нестабильности

Источник: составлено автором.

Очевидно (табл.), что адаптационный механизм работает и в долгосрочной, и в краткосрочной перспективах, т. е. он одновременно отвечает требованиям устойчивости и упругости к внешним шокам. К закономерностям формирования и функционирования адаптационного механизма экономических систем ученые относят [1; 5; 6 и др.]: системный подход как обязательный инструмент формирования адаптационного механизма в условиях турбулентной внешней среды; высокий уровень качества адаптационного механизма, что (а) предполагает адекватную реакцию системы на внешние шоки, но не гарантирует абсолютной выживаемости, и (б) повышает скорость и качество реакций на внешние шоки; эффективность процессов адаптации зависит от уровня развития внутренних и внешних связей элементов экономической системы и др.

Непосредственно в отношении адаптационных механизмов субъектов малого предпринимательства (далее – СМП) ученые выделяют значимость таких элементов как: тип СМП и его стратегии адаптации, организационная структура, кадровый и интеллектуальный потенциал, уровень финансовой и технической составляющей, создание / внедрение инноваций, использование цифровых технологий, уровень взаимодействия с крупным бизнесом и органами власти и др. [2; 6]. В рамках предложенной национальной модели устойчивого развития экономических систем принципы применения системного подхода в отношении их адаптационных механизмов предполагают, что на каждом из уровней этой модели работают взаимосвязанные подсистемы или соответствующие механизмы обеспечения социально-экономической безопасности (далее – СЭБ), инновационной безопасности (далее – ИБ) и качества институциональной среды (далее – ИС), учитывающие уникальный динамический характер и постоянно растущий уровень внешних и внутренних связей элементов систем макро-, мезо- и микроуровня [7; 9].

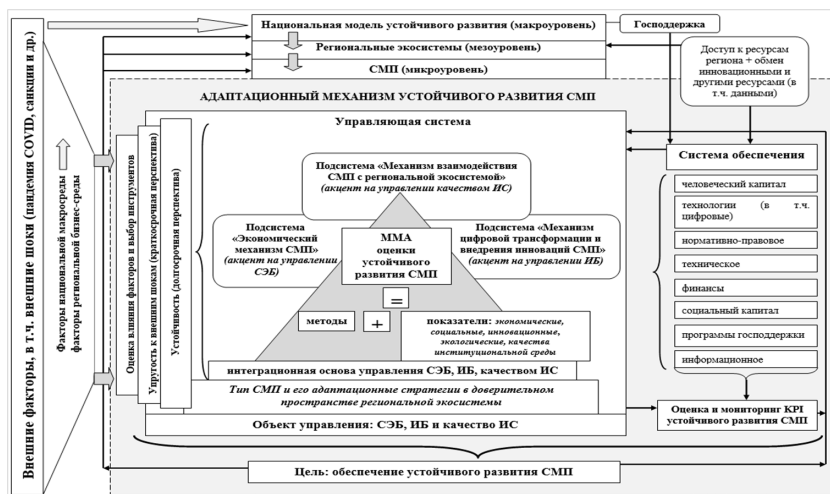
Тогда под адаптационным механизмом устойчивого развития субъектов малого предпринимательства понимается система взаимодействия трех подсистем – механизма цифровой трансформации и внедрения инноваций, экономического механизма и механизма взаимодействия СМП

с региональной экосистемой – в целях интегрированного управления СЭБ, ИБ и качеством ИС, обеспеченная всеми необходимыми ресурсами (финансовыми, техническими, кадровыми, правовыми и др.) и ориентированная на быстрый переход от состояния динамического равновесия СМП к его устойчивому развитию.

Системный подход как ключевой принцип формирования адаптационного механизма устойчивого развития СМП означает, что каждый из трех включенных в него механизмов не только непосредственно управляет определенной категорией (СЭБ, ИБ или качеством ИС), но одновременно оказывает значительное влияние на две другие, т.е. формируется интеграционная основа взаимодействия всех трех механизмов под которой понимается способность этих механизмов обеспечивать синергию технологических, экономических и институциональных потенциалов СМП (рис.).

Экономический механизм рассматривается как динамичная и непрерывно развивающаяся система управления социально-экономической безопасностью субъекта малого бизнеса, консолидирующая экономический потенциал СМП и обеспечивающая устойчивое экономическое развитие малого предприятия. Механизм цифровой трансформации и внедрения инноваций СМП управляет его инновационной безопасностью посредством консолидации цифрового и инновационного потенциала в целях обеспечения устойчивого цифрового и инновационного развития. Механизм взаимодействия СМП и региональной экосистемы позволяет им организовать обмен знаниями, ресурсами, технологиями, выступает основой масштабирования принципов и правил устойчивого развития экономических систем с мезо- на микроуровень. Здесь под региональной экосистемой понимается часть национальной инновационной экосистемы, органично интегрированная в предпринимательскую среду региона и обеспечивающая технологическую трансформацию его бизнес-среды в сторону большей открытости, динамичности и расширения предпринимательской сети в целях обеспечения устойчивого экономического роста и развития региона. Региональная экосистема выступает площадкой кооперации малого и крупного бизнеса в регионах на базе цифровых платформ и является основой безопасной интеграции скооперированного бизнеса в новую рыночную среду, характеризующуюся взаимной выгодой участников, прозрачностью информации и пр.

Система обеспечения в структуре адаптационного механизма направлена на поддержание эффективной работы управляющей системы (рис.).



Источник: составлено автором.

Рисунок. Структура адаптационного механизма устойчивого развития СМП

С помощью модельно-методического аппарата (ММА) адаптационного механизма устойчивого развития (рис.) оценивается уровень устойчивого развития СМП. Анализ значительного количества исследований позволяет в качестве основы ММА рассматривать оценку устойчивого развития СМП по экономическому, экологическому, социальному, инновационному, институциональному направлениям [2; 4; 8 и др.], т. е. формировать интегральную оценку СЭБ, ИБ и качества ИС.

Подводя итог, отметим:

1) введено понятие и уточнена структура адаптационного механизма устойчивого развития СМП как системы взаимодействия механизма цифровой трансформации и внедрения инноваций, экономического механизма и механизма взаимодействия СМП и региональной экосистемы в целях интегрированного управления СЭБ, ИБ и качеством ИС, обеспеченной всеми необходимыми ресурсами и ориентированной на быстрый переход от состояния динамического равновесия СМП к его устойчивому развитию;

2) выделены цели функционирования экономического механизма, механизма цифровой трансформации и внедрения инноваций, механизма взаимодействия СМП и региональной экосистемы как динамично развивающихся систем, направленных на обеспечение устойчивого

экономического, инновационного и институционального развития СМП посредством управления СЭБ, ИБ и качеством ИС.

Список литературы:

1. Алексеев М.А., Фрейдина Е.В. К теории гибкой адаптации экономических систем посредством робастного управления // *Фундаментальные исследования*. – 2019. – № 6. – С. 7–17.
2. Бекренев И.В., Лозовская Я.Н. Методические аспекты формирования адаптивного механизма устойчивого развития предприятия на основе целевого комплексного подхода // *Вестник Российского университета дружбы народов*. Серия: Экономика. – 2017. – Т. 25. № 2. – С. 233–241.
3. Дианова В. А. Адаптационные стратегии малого предпринимательства в условиях постоянно меняющейся внешней среды // *Естественно-гуманитарные исследования*. – 2019. – № 23 (1). – С. 28–35.
4. Лясковская Е. А. Экономическая устойчивость организации в цифровой экономике // *Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент»*. – 2022. – Т. 16. № 1. – С. 87–99.
5. Никитская Е.Ф., Валишвили М.А., Намгалаури А.Н. Адаптационные механизмы активизации инновационного процесса // *Вопросы инновационной экономики*. 2022. Том 12. № 2. С. 785–802.
6. Орлов С. Н., Луговой И. Н. Адаптационный потенциал сектора малого и среднего предпринимательства в современных условиях // *Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета*. – 2022. – Т. 2. Вып. 3. – С. 347–356.
7. Пашковская Е. Г. Адаптация субъектов малого предпринимательства к кризисным условиям // *Теория и практика управления предпринимательскими структурами в современных условиях: Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 14-15 апреля 2022 года*. СПб.: СПбУТУиЭ, 2022. – С. 93–97.
8. Третьякова Е. А., Фрейман Е. Н. Экосистемный подход в современных экономических исследованиях // *Вопросы управления*. – 2022. – № 1. – С. 6–20.
9. Харламов А. В., Пашковская Е. Г. Обеспечение устойчивого развития на основе приоритизации национальных экономических интересов // *Экономика и управление*. – 2024. – Т. 30. № 2. – С. 149–160.

ИНТЕГРАЛЬНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ ФИДЖИТАЛИЗАЦИИ УСЛУГ: ОБОСНОВАНИЕ, СТРУКТУРА И ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

Шауя Цзигээр

аспирант,
ФГАОУ ВО Санкт-Петербургский
политехнический университет Петра Великого,
РФ, г. Санкт-Петербург

Екатерина Васильевна Королёва

канд. экон. наук, доцент, доцент,
ФГАОУ ВО Санкт-Петербургский
политехнический университет
Петра Великого,
РФ, г. Санкт-Петербург

INTEGRATED INDICATOR OF SERVICE PHYGITALIZATION: RATIONALE, STRUCTURE AND SIGNIFICANCE FOR REGIONAL DEVELOPMENT

Shauya Jige'er

Postgraduate Student,
Peter the Great St. Petersburg
Polytechnic University,
Russia, St. Petersburg

Ekaterina Vasilyevna Koroleva

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor,
Peter the Great St. Petersburg
Polytechnic University,
Russia, St. Petersburg

Аннотация. Исследование направлено на обоснование необходимости разработки интегрального критерия для оценки уровня фиджитализации сферы услуг в регионах. Показано, что состояние физической и цифровой инфраструктуры формирует базовые возможности для функционирования сервисных систем и определяет готовность потребителей и поставщиков к использованию гибридных форматов обслуживания.

Предлагаемый подход демонстрирует, что комплексная оценка инфраструктуры является ключевым инструментом разработки эффективной региональной политики и позволяет выявлять межрегиональные различия, определять приоритеты развития и повышать устойчивость социально-экономических процессов. Разработка интегрального индекса фиджитализации способствует формированию более сбалансированной и инклюзивной модели регионального развития и повышает качество управленческих решений.

Abstract. The study aims to substantiate the need to develop an integrated criterion for assessing the level of phigitalization of the service sector in the regions. It is shown that the state of physical and digital infrastructure shapes the basic capabilities of service systems and determines the readiness of consumers and providers to use hybrid service formats. The proposed approach demonstrates that a comprehensive infrastructure assessment is a key tool for developing effective regional policy and allows for identifying interregional differences, defining development priorities, and improving the sustainability of socioeconomic processes. The development of an integrated phigitalization index contributes to the formation of a more balanced and inclusive model of regional development and improves the quality of management decisions.

Ключевые слова: фиджитализация, региональное развитие, инфраструктура, интегральный критерий, региональная политика.

Keywords: phigitalization, regional development, Infrastructure, integrated criterion, regional policy.

Введение

Цифровая трансформация экономики усилила необходимость интеграции физических и цифровых компонентов сервисных систем. Полная цифровизация во многих секторах остается недостижимой из-за инфраструктурной неоднородности, различий в уровне цифровой грамотности и объективных характеристик отдельных видов услуг. В этих условиях фиджитализация формируется как устойчивый гибридный формат, объединяющий преимущества онлайн-и офлайн-среды и обеспечивающий адаптивность региональных сервисных систем. Например, несмотря на значительное развитие цифрового обучения во время пандемии, очное образование остается решающее значение для всестороннего развития, обеспечивая необходимую социализацию и обучение через прямое взаимодействие и спонтанное обсуждение со сверстниками, что невозможно воспроизвести в онлайн-формате [2; 5]. Это особенно важно для школьников и студентов, поскольку позволяет им приобретать как

комплексные знания, так и практический опыт, а также формировать сообщество совместного обучения, которое остается необходимым даже в аспирантуре [3]. Аналогичные процессы наблюдаются в различных секторах услуг, включая здравоохранение [4], туризм [6] и банковское обслуживание [1], где оптимальные модели строятся на сочетании цифровых инструментов и физических точек присутствия. Это подтверждает необходимость оценки фиджитализации как системного явления, а не отраслевой особенности.

В настоящее время отсутствует комплексный критерий оценки уровня физитализации, позволяющий адекватно измерить этот сложный процесс на региональном уровне. Существующие индикаторы зачастую фокусируются исключительно на цифровом проникновении, не отражая сути физической и цифровой интеграции и готовности региональной инфраструктуры к её поддержке. Этот пробел в исследовании обуславливает острую необходимость разработки инструмента оценки.

Целью работы является обоснование необходимости разработки интегрального критерия для оценки уровня фиджитализации сектора услуг в регионах. В исследовании утверждается, что разработка комплексных критериев физической и цифровой инфраструктуры служит ориентиром для разработки целенаправленной политики регионального развития, основанной на особенностях регионов, для обеспечения устойчивого, инклюзивного и сбалансированного регионального развития.

Результаты

Среди различных факторов, влияющих на уровень фиджитализации в сфере услуг региона, таких как инфраструктура, цифровая грамотность, потребительские предпочтения и специфика самих услуг, инфраструктура имеет первостепенное значение. В то время как другие элементы формируют спрос и возможность реализации, именно базовая обеспеченность региона как физической, так и цифровой инфраструктурой принципиально способствует или ограничивает практическое внедрение фиджитал услуг. Цифровая грамотность не может быть широко развита без надежных цифровых сетей, а потребительские привычки к использованию цифровых услуг не могут сформироваться без необходимых условий и доступности. Предоставление услуг остается зависимым от инфраструктурной базы в регионах. Следовательно, для эффективной оценки потенциала региона в области фиджитализации сектора услуг необходимо отдать приоритет критической оценке его интегрированной физической и цифровой инфраструктуры, поскольку именно эта основа напрямую определяет масштаб и возможности того, что может быть реализовано в регионах. На Рисунке 1

представлен механизм трансформации, описывающий взаимосвязь между региональной инфраструктурой и развитием фиджитал услуг.

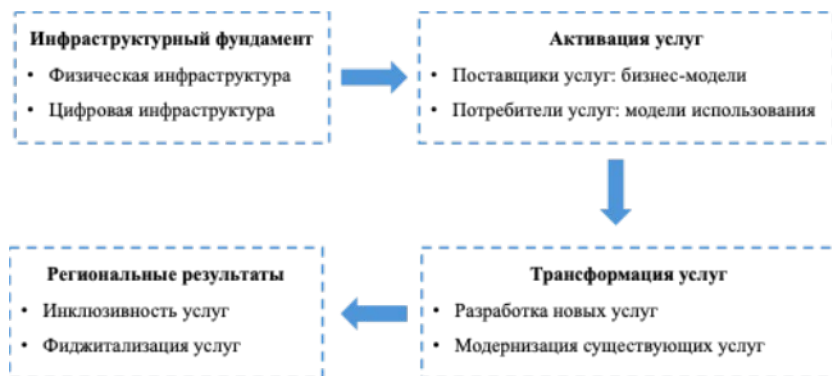


Рисунок 1. Механизм перехода от инфраструктуры к фиджитализации услуг

Представленная схема на Рисунке 1 предлагает системный подход к пониманию влияния инфраструктуры на трансформацию сферы услуг на региональном уровне. Концептуальная модель состоит из четырех взаимосвязанных компонентов. Базовый компонент составляет инфраструктурный фундамент, включающий цифровую инфраструктуру (например, доступ к интернет) и физическую инфраструктуру (например, объекты обслуживания) региона. Уровень развития этих элементов определяет потенциал для последующего развития, инфраструктурный фундамент обеспечивает активацию услуг. Для бизнеса она определяет жизнеспособные фиджитал модели, а для потребителей влияет на цифровую грамотность и готовность к использованию фиджитал услуг. Взаимодействие между этими активированными субъектами приводит к трансформации услуг, где фиджитал-услуги реализуются через создание новых сервисов или модернизацию существующих предложений. Результаты данного процесса агрегируются в виде региональных результатов, которые характеризуются доступностью фиджитал услуг на территории региона и степенью интеграции между цифровыми и физическими компонентами услуг.

Выводы

Фиджитализация представляет собой важнейший компонент развития региональной экономики. Разработка интегрального критерия для

оценки уровня фиджитализации сферы услуг является не просто академическим интересом, но фундаментальной предпосылкой для формирования эффективной региональной политики. Оценка инфраструктурного потенциала региона предоставляет прямую основу для разработки целевых региональных политик и инвестиций, что необходимо для реализации стратегий, направленных на развитие специфических региональных возможностей в интересах устойчивого, инклюзивного и сбалансированного развития. Без оценки инфраструктурной базы политические вмешательства могут привести к неэффективному распределению ресурсов, потенциально усугубляя региональные диспропорции вместо стимулирования сбалансированного развития.

Список литературы:

1. “Phygital”: a banking strategy for the new isolation economy / World Economic Forum [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.weforum.org/stories/2020/06/phygital-strategy-isolation-economy/> (дата обращения: 01.11.2025).
2. Photopoulos P., Tsonos C., Stavrakas I. et al. Remote and In-Person Learning: Utility Versus Social Experience // SN Computer Science. – 2023. – Vol. 4. – P. 116. DOI: 10.1007/s42979-022-01539-6
3. Phygital learning / CEDEFOP [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/vet-glossary/glossary/phygital-leren> (дата обращения: 01.11.2025).
4. The “Phygital” Revolution: Transforming Telemedicine Delivery in 2025 / Momentum [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.themomentum.ai/blog/the-phygital-revolution-transforming-telemedicine-delivery-in-2025> (дата обращения: 01.11.2025).
5. The Necessity of In-Person Education / Columbia Climate School [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://news.climate.columbia.edu/2021/08/16/the-necessity-of-in-person-education/> (дата обращения: 01.11.2025).
6. Zheng C., Wen Y., Zhang J., Tussyadiah I. The phygital tourism experience triad // Tourism management perspectives. – 2025. – Vol. 58. – P.101402. DOI: 10.1016/j.tmp.2025.101402

СЕКЦИЯ

«ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ»

ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ КОНТЕЙНЕРНЫХ ПЕРЕВОЗОК МЕЖДУ КИТАЕМ И САНКТ-ПЕТЕРБУРГОМ В УСЛОВИЯХ

Мухина Алла Геннадьевна

*руководитель направления контроллинга,
ЗАО Контейнерный терминал
Санкт-Петербург,
РФ, г. Санкт-Петербург*

ТРАНСФОРМАЦИИ ЛОГИСТИЧЕСКИХ МАРШРУТОВ CURRENT STATE AND PROSPECTS OF CONTAINER SHIPPING BETWEEN CHINA AND SAINT PETERSBURG AMID SHIFTING LOGISTICS ROUTES

Mukhina Alla Gennadyevna

*Head of Controlling Department,
CJSC Container Terminal Saint Petersburg,
Russia, Saint Petersburg*

Аннотация. Целью статьи является анализ современного состояния контейнерных перевозок между Китаем и Санкт-Петербургом, выявление ключевых маршрутов, инфраструктурных особенностей, логистических рисков и формирование прогноза развития до 2030 года с учётом геоэкономических изменений и трансформации глобальных торговых цепочек.

Abstract. The purpose of this article is to analyze the current state of container shipping between China and Saint Petersburg, identify key routes, infrastructure features, and logistical risks, and to develop a forecast up to 2030 considering geoeconomic shifts and the transformation of global trade networks.

Ключевые слова: контейнерные перевозки, Китай, Санкт-Петербург, логистика, порты, мультимодальные маршруты, Севморпуть, экспорт, импорт, инфраструктура, прогноз.

Keywords: container shipping, China, Saint Petersburg, logistics, ports, multimodal routes, Northern Sea Route, export, import, infrastructure, forecast.

Контейнерные перевозки между Китаем и Россией в последние годы претерпели серьезные изменения. Санкции, изменение глобальных торговых маршрутов и развитие новых логистических решений привели к перестройке контейнерного рынка России, особенно в Балтийском регионе. Санкт-Петербург – крупнейший контейнерный порт России на Балтике – быстро адаптируется к новым реалиям, налаживая прямое сообщение с китайскими портами и увеличивая объемы перевалки контейнеров.

Предпосылки роста контейнерного оборота между Китаем и Россией

Торговля между КНР и РФ динамично растет, став одним из ключевых факторов развития контейнерных перевозок. В 2023 году товарооборот России и Китая увеличился на треть по сравнению с предыдущим годом, приблизившись к цели в \$200 млрд. Такая экспансия обусловлена переориентацией российских внешних торговых связей на восток, в том числе из-за санкций и сокращения торговых потоков с Европой. Российские экспортеры активно ищут новые рынки сбыта, а импортеры – новые источники продукции, что стимулировало рост контейнерного сообщения с Китаем. Запуск новых маршрутов сыграл значительную роль: так, в октябре 2023 года впервые контейнеровоз из Китая прибыл напрямую в Калининград (порт Балтийск), открыв новый канал связи.

Пандемия COVID-19 и последующий скачок фрахтовых ставок также стали непрямыми предпосылками: после спада мировых ставок в 2023–2024 гг. доставка грузов из Китая в Россию стала более доступной.

Российская транспортная политика поддержала тренд – ОАО «Российские железные дороги» в роли «глобального диспетчера» может перенаправлять грузопотоки между Дальним Востоком и Северо-Западом в зависимости от ситуации. В результате, несмотря на сложности, создалась основа для роста контейнерного трафика: китайские товары заполняют нишу ушедших западных брендов на российском рынке, а российские сырьевые и промышленные грузы (например, лесоматериалы, удобрения) переориентируются на Китай.

Внутренние факторы, ограничивающие рост, также стоит отметить. Рынок характеризуется узкой номенклатурой грузов (концентрированный набор категорий импорта и экспорта), снижением уровня контейнеризации некоторых традиционных экспортных товаров и эффектом «экспортозамещения», когда крупные производители, столкнувшись с низкой внешней

ценой или избытком продукции, переориентируют объемы на внутренний рынок.

Тем не менее, стратегический курс на увеличение доли контейнеризации и развитие инфраструктуры подстегивает рост контейнерного оборота между Китаем и РФ.

Текущее состояние контейнерного рынка Санкт-Петербурга

После резкого снижения грузооборота в 2022 году, связанного с уходом крупных международных линий и санкционными ограничениями, порт Санкт-Петербурга продемонстрировал уверенное восстановление.

Объем перевалки контейнеров через Большой порт Санкт-Петербург (далее – БПСПб) в 2024 году вырос более чем на треть, достигнув 1,37 млн TEU. Это позволило Петербургу занять 1-е место среди контейнерных портов Балтики.

Несмотря на ощутимое восстановление, доля Балтийского бассейна в общем контейнерообороте России пока остается ниже докризисного уровня – около 25% в 2024 году против 37% в 2021-м, поскольку значительная часть трафика перераспределена на Дальний Восток.

Рост показателей БПСПб был обеспечен развитием новых линий, переориентированных на Азию, и привлечением судов из дружественных стран.

По данным Ассоциации морских торговых портов, за первое полугодие 2024 года грузооборот порта Санкт-Петербург увеличился на 22,7% (до 27,4 млн тонн), что составляет ~90% от уровня 2019–2021 гг. Контейнерный импорт в Петербург восстановился благодаря налаживанию прямых сервисов на Китай, Индию и другие страны. Так, за январь–май 2024 года порты Балтийского бассейна перевалили 704 тыс. TEU, что на 65% больше аналогичного периода 2023-го – резкий рост на низкой базе предыдущего года. Однако рынок остается волатильным: в первой половине 2024 наблюдался всплеск импорта, затем во втором полугодии рост замедлился из-за эффекта высокой базы и колебаний спроса. Одной из характерных черт текущего рынка является преобладание нероссийских (и прежде всего азиатских) перевозчиков на линиях, связывающих Петербург с Китаем. Импортные контейнеры значительно превалируют над экспортными (соотношение около 64% на 36% соответственно), отражая активный приток китайских товаров и относительно ограниченный набор российской продукции для обратной загрузки.

Тем не менее, российские стивидоры адаптируются, 8 новых судовых линий обеспечили 70% контейнерооборота портов Петербурга и Усть-Луи в 2024 году. Таким образом, формируется новая конкурентная

среда из альтернативных перевозчиков, которая постепенно вытесняет последствия спада в 2022 году.

Основные маршруты доставки грузов Китай – Санкт-Петербург

Маршруты контейнерной доставки из Китая в Петербург диверсифицировались. Исторически основным оставался морской путь через Индийский океан и Суэцкий канал с заходом в европейские хабы, однако в новых условиях логистика изменилась. Сегодня используются следующие ключевые маршруты:

Прямой морской маршрут через Суэцкий канал до Балтики. Этот путь продолжает играть важную роль, но теперь суда идут без захода в порты Европы, чтобы избежать санкционных рисков. В марте 2023 года группа FESCO запустила прямой сервис из Шанхая и других китайских портов в Санкт-Петербург, обходя Европу. Также компания «Транзит» организовала рейсы по маршруту Шанхай – Нинбо – Сямынь – Наньша – Санкт-Петербург, минуя транзит в ЕС. Время доставки по морю составляет около 40–55 дней. Этот маршрут является основным по объему, хотя его протяженность велика.

Северный морской путь (СМП) через Арктику. Благодаря климатическим изменениям и новым техническим возможностям начал активно использоваться альтернативный северный маршрут, позволяющий сократить транзит на 10 суток. По СМП грузы из Китая и других азиатских стран поступают напрямую в Петербург за ~25 дней, минуя перегрузку на Транссибе и Суэц. До недавнего времени СМП служил преимущественно для внутренних перевозок, но сейчас становится международным коридором. В 2023 году первый контейнеровоз из Китая дошел по Севморпути до Балтики (порт Балтийск), а в 2024-м арктический трафик существенно вырос. Китайские судоходные компании увеличили число рейсов по СМП: в 2024 году выполнено не менее 14 рейсов, а в 2025 – уже 22 рейса. СМП используется сезонно (летне-осенняя навигация), но ледокольный флот РФ и арктические суда способны проводить караваны даже зимой по льду до 2 м толщиной. Новый регулярный сервис компании Torgmoll (линия NewNew Shipping) в 2024 году совершил 13 рейсов из Архангельска в Шанхай, перевезя более 20 тыс. TEU по Севморпути. Этот маршрут пока занимает скромную долю, но имеет огромный потенциал роста.

Комбинированные морско-железнодорожные маршруты. В условиях перегрузки дальневосточных портов и дефицита судов появились схемы совмещенной доставки. Например, сервис «Архангельск – Китай»: грузы из Петербурга и Москвы едут поездом до Архангельска, откуда морем по СМП отправляются в Шанхай и Нинбо. Запущенный в июле 2024 года, этот маршрут позволяет разгрузить Транссиб и ускорить доставку. Другой

пример – использование Владивостока: часть контейнеров доставляется морем до портов Дальнего Востока (Владивосток, Восточный), далее железной дорогой по России до Петербурга. Такая внутренняя транзитная цепочка фактически стала альтернативой прямому морскому пути, особенно в 2022–2023 годах, когда западные судоходные линии прекратили заходы в Балтику. Однако перегруженность дальневосточных терминалов в 2023 году привела к накоплению контейнеров и стимулировала возврат части потоков на прямой морской путь в Санкт-Петербург.

Южный транзит через третьи страны. В новых условиях часть грузов шла окольными путями: например, через порт Новороссийск на Черном море или через порты Ирана по международному коридору «Север-Юг». Но эти маршруты менее удобны для связи конкретно с Петербургом и используются ограниченно (в основном для других регионов РФ).

Таким образом, основные объемы доставки сейчас приходится на прямой морской путь через Суэцкий канал и на новые прямые сервисы через Севморпуть, а также их вариации. Комбинация маршрутов позволяет грузоотправителям выбирать оптимальный баланс скорости и стоимости.

Прогноз роста контейнерного оборота до 2030 года

Эксперты сходятся во мнении, что контейнерный трафик между Китаем и Россией (и в частности, Санкт-Петербургом) будет устойчиво расти в среднесрочной перспективе. По оценкам маркетинговых подразделений отрасли, уже в 2024 году объем морских контейнерных перевозок между портами Китая и Петербурга вырастет на 15% (до ~610 тыс. TEU, с ~530 тыс. TEU в 2023). Несмотря на возможные колебания, тренд на увеличение сохраняется.

До 2030 года ожидается несколько ключевых изменений, которые повлияют на рост:

Укрепление прямых линий и рост доли Балтики. По мере того как новые линии набирают обороты, Санкт-Петербург может вернуть себе позицию ведущего контейнерного хаба России (которую временно перехватил Дальний Восток). Уже в 2024 г. БПСПБ вышел на 90% докризисной загрузки. К 2030-му при благоприятных условиях порт способен превзойти исторический максимум (около 2 млн TEU) и достичь ~2,5–3 млн TEU/год. Это станет возможным, если хотя бы часть глобальных перевозчиков возобновит сотрудничество (в ноябре 2025 года один из крупнейших мировых контейнерных перевозчиков – французская судоходная линия CMA CGM – официально возобновит заходы в порт Санкт-Петербург, включив его в маршрут своего регулярного сервиса Finland Express (FLX). Это знаковое событие для всей логистической отрасли России и Балтийского региона), а российско-китайские линии расширят флот. Доля Балтийского бассейна в

общем контейнерообороте РФ может снова приблизиться к 35–40%, уравновесившись с Дальним Востоком.

Развитие Севморпути и арктических сервисов. Государственной целью является довести российско-китайские перевозки по СМП до 20 млн тонн к 2030 году. Значительная часть этого объема будет обеспечена контейнерными грузами (наряду с СПГ и сырьем). Уже в 2025 году по СМП прогнозируется рекорд: >400 тыс. тонн контейнерных грузов (против <180 тыс. т в 2024). Если тренд продолжится, то к 2030 на Арктический маршрут может приходиться несколько сотен тысяч TEU ежегодно. Это потребует ввода новых ледокольных контейнеровозов – к 2030 г. планируется рост арктического флота до 122 судов, включая специализированные контейнеровозы ледового класса. Интеграция СМП в цепочки поставок позволит снизить время транзита до ~20 дней и привлечь грузы, для которых сейчас море слишком долго (например, электроника).

Увеличение взаимной торговли и контейнеризация новых товаров. Китай и Россия намерены нарастить товарооборот и к 2030 году могут превысить отметку \$250–300 млрд взаимной торговли. Даже если значительная часть этого – энергоносители (идущие наливом/насыпью), доля товаров, перевозимых в контейнерах, тоже увеличится. Рост импорта китайских товаров будет поддерживаться расширением ассортимента китайских брендов на российском рынке. По данным 2024 года, импорт из Китая достиг рекордных \$114,8 млрд (+4,1% год к году). Ожидается дальнейший рост, особенно в категориях машин и оборудования, электроники, автомобилей. Это приведет к пропорциональному росту контейнерного импорта. С другой стороны, российский экспорт в контейнерах к 2030 может диверсифицироваться: помимо леса и химии, появятся новые статьи – например, продукты агропрома (зерно в контейнерах, мясо в рефконтейнерах), металлопродукция в контейнерах, готовые пищевые товары. Если удастся увеличить глубину переработки сырья внутри страны, можно ожидать рост вывоза готовых продуктов в Китай контейнерным путем.

Инвестиции в инфраструктуру и цифровизацию. Российские порты, скорее всего, реализуют к 2030 году ряд инвестпроектов. В Петербурге возможно углубление подходного канала (чтобы принимать суда до 4000–6000 TEU без ограничения загрузки). Терминалы Global Ports и другие внедрят новые технологии: автоматизированные ворота, системы управления контейнерным двором, что повысит пропускную способность без физического расширения. Также вероятно строительство дополнительных складов и производственных площадок, учитывая рост контейнерных перевалок удобрений и прочих нестандартных грузов. Цифровые платформы для обмена данными между российскими и китайскими логистическими

операторами улучшат прозрачность и скорость оформления – это уже отмечалось на форумах сотрудничества.

Риски и неопределенности. Конечно, прогнозы могут скорректироваться в зависимости от геополитики. Но даже консервативный сценарий предполагает рост контейнерного рынка: экспертами InfraNews отмечается, что восстановление импорта из Китая уже началось и к концу 2024 показатели приблизились к рекордным. На период после 2025 года может прийти некоторый спад темпов роста (после посткризисного «отскока»), однако затем, по мере реализации крупных инфраструктурных проектов (БАМ-2, развитие флота, терминалы в Мурманске и Архангельске), рост ускорится. Вполне возможно, что к 2030 году общий контейнерооборот между Китаем и Россией удвоится относительно уровня 2023 г.

Таким образом, перспективы выглядят позитивно. Российские и китайские участники рынка при поддержке правительств планируют обеспечить устойчивый рост – отчасти за счет новых путей (СМП), отчасти благодаря увеличению эффективности традиционных маршрутов. К 2030 году можно ожидать, что контейнерный мост между Китаем и Санкт-Петербургом станет еще более загруженным и важным элементом евроазиатской торговли.

Заключение

Контейнерные перевозки между Китаем и Санкт-Петербургом прошли через период турбулентности и вышли на траекторию роста. Введение санкций и уход западных линий сначала обрушили рынок, однако это породило новую эру сотрудничества с восточными партнерами. На смену ушедшим гигантам пришли гибкие китайские и российские перевозчики, быстро наладившие прямые сервисы через Суэцкий канал и осваивающие Северный морской путь. В результате уже к 2024 году Большой порт Санкт-Петербург практически восстановил свой контейнерооборот до докризисных уровней, а по некоторым оценкам – даже превысил их, прибавив более 30% за год. Рынок по-прежнему несбалансирован: импорт превышает экспорт, мощные глобальные игроки заменены более мелкими операторами, спрос нестабилен. Тем не менее отмечаются позитивные сдвиги: расширяется инфраструктура (новые терминалы и маршруты), конкуренция становится здоровой, тарифы стабилизируются после пиков пандемии, улучшается время доставки (благодаря СМП – до 25–30 дней, что почти вдвое быстрее прежних 49–50 дней). Российские грузы получают новые пути на азиатские рынки, а китайские товары – надежный коридор в Россию.

Ключевые вызовы – обеспечение достаточного тоннажа, преодоление инфраструктурных ограничений и балансировка грузопотоков –

требуют совместных усилий. Россия и Китай демонстрируют готовность сотрудничать: планируют увеличить арктический трафик до 20 млн т к 2030 г., интегрировать железнодорожные и морские сети, обмениваться технологиями. Можно ожидать, что к 2030 году контейнерный оборот между странами продолжит расти опережающими темпами, укрепляя транзитную роль России и удовлетворяя потребности торговли двух стран.

В научно-практическом плане, опыт последних лет предоставляет ценные уроки: гибкость и адаптивность логистической системы, диверсификация маршрутов и партнеров, развитие собственной транспортной инфраструктуры – все это критически важно для устойчивости внешней торговли. Санкт-Петербург, имея выгодное географическое положение и портовые мощности, закрепляется как ключевой узел нового Евразийского торгового маршрута «от Китая до Балтики». Продолжение позитивной динамики в контейнерных перевозках будет во многом зависеть от макроэкономических условий, но текущие тренды указывают на формирование стабильного и емкого рынка контейнерных услуг между Китаем и РФ, призванного стать одним из столпов торгово-экономического сотрудничества двух стран на обозримую перспективу.

Список литературы:

1. Большой порт Санкт-Петербург по итогам 2024 года поднялся на второе место в рейтинге контейнерных портов Балтики [Электронный ресурс] <https://www.infranews.ru/novosti/porty/66819-bolshoj-port-sankt-peterburg-po-itogam-2024-goda-podnyalsya-na-vtoroe-mesto-v-rejtinge-kontejnernyh-portov-baltiki/> (дата обращения 17.11.2025)
2. Доставка грузов из Петербурга в Китай сократилась на десять суток – Российская газета [Электронный ресурс] <https://rg.ru/2024/08/07/kitaj-riadom.html> (дата обращения 17.11.2025)
3. Рынок логистики в 2025: тренды и перспективы – GrowexGroup [Электронный ресурс] <https://growex-group.ru/press-center/publications/news/rynok-logistiki-v-2025-trendy-i-perspektivy-/> (дата обращения 17.11.2025)
4. Что ждет рынок линейного сервиса между портами Китая и Санкт-Петербургом – SeaNews [Электронный ресурс] <https://seanews.ru/2024/06/03/ru-chto-zhdet-rynok-linejnogo-servisa-mezhdu-portami-kitaja-i-sankt-peterburgom/> (дата обращения 17.11.2025)
5. По итогам 2024 года объем перевалки контейнеров в портах Санкт-Петербурга и Усть-Луги вырос на треть [Электронный ресурс] <https://sudostroenie.info/novosti/45278.html> (дата обращения 17.11.2025)
6. Грузооборот порта Петербурга восстановился после санкционного шока – РБК [Электронный ресурс] https://www.rbc.ru/spb_sz/15/07/2024/66950fcf9a79474d9ec0bfcd (дата обращения 17.11.2025)

7. Между Петербургом и Китаем запустили новый маршрут – РБК[Электронный ресурс]https://www.rbc.ru/spb_sz/10/08/2024/66b237c99a7947d68b037bcf (дата обращения 17.11.2025)
8. Морские контейнерные перевозки из Китая – выгодные тарифы и сроки [Электронный ресурс]<https://steexport.ru/konteynerye-perevozki/morskie-konteynerye-perevozki/> (дата обращения 17.11.2025)
9. Китайские судоходные компании выполнили 22 рейса по СМП в 2025 году – Новости логистики от 14.11.2025 | Альта-Софт[Электронный ресурс]
10. https://www.alt.ru/logistics_news/123281/ (дата обращения 17.11.2025)
11. Логистика из Китая в Россию 2024: обзор трендов и изменений ... [Электронный ресурс]<https://chinatoday.ru/blog/logistika-iz-kitaya-v-rossiyu-2024-obzor-trendov-i-izmenenij-za-poslednie-10-let/> (дата обращения 17.11.2025)
12. Кэ Цзинь: «Северный морской путь соответствует нашим ожиданиям» [Электронный ресурс] <https://www.infranews.ru/logistika/67190-ke-tszin-severnyj-morskoj-put-sootvetstvuet-nashim-ozhidaniyam/> (дата обращения 17.11.2025)
13. 10 Самых крупных морских портов Китая [Электронный ресурс]<https://logistllc.ru/blog/klyuchevye-morskie-porty-kitaya/> (дата обращения 17.11.2025)
14. Российско-китайские перевозки по Севморпути могут вырасти до 20 млн т к 2030 году [Электронный ресурс] <https://strana-rosatom.ru/2025/10/16/rossijsko-kitajskie-perevozki-po-sev/> (дата обращения 17.11.2025)

СТРОИТЕЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНЫМ ПРОЕКТОМ

Чубурина Анастасия Дмитриевна

магистрант,

Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет,

РФ, г. Санкт-Петербург

Корабельникова Светлана Сергеевна

канд. экон. наук, доц.,

Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет,

РФ, г. Санкт-Петербург

CONSTRUCTION CONTROL IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF AN INVESTMENT AND CONSTRUCTION PROJECT

Chuburina Anastasia Dmitrievna

*Master's student,
Saint Petersburg State University of Architecture
and Civil Engineering,
Russia, Saint Petersburg*

Korabelnikova Svetlana Sergeevna

*PhD in Economics, Associate Professor,
Saint Petersburg State University of Architecture
and Civil Engineering,
Russia, Saint Petersburg*

Аннотация. Статья исследует роль строительного контроля как ключевого элемента управления инвестиционно-строительными проектами в современных условиях развития строительной отрасли РФ. Рассматриваются теоретические основы и виды строительного контроля, их классификация по субъектному критерию. Анализируется нормативно-правовая база Российской Федерации, включая Градостроительный кодекс, постановления Правительства и своды правил. Особое внимание уделяется взаимодействию различных видов контроля (авторского надзора, технического надзора заказчика, государственного строительного надзора) в рамках единой системы управления качеством. Выявляются основные проблемы организации контроля на различных этапах реализации проектов и предлагаются пути их решения. Показывается влияние интенсивности контрольных мероприятий на отклонения от проектных решений. Результаты исследования могут использоваться для совершенствования системы управления качеством в инвестиционно-строительных проектах.

Abstract. The article studies the role of construction control as a key element of investment and construction project management in modern conditions of the Russian construction industry development. Theoretical foundations and types of construction control, their classification by subject criteria are considered. The regulatory framework of the Russian Federation is analyzed, including the Town Planning Code, government regulations and codes of practice. Special attention is paid to the interaction of various types of control (author's supervision, customer's technical supervision, state construction supervision) within a unified quality management system. Main problems of control organization at various stages of project implementation are identified and solutions are proposed.

The influence of control activities intensity on deviations from design solutions is shown. Research results can be used to improve the quality management system in investment and construction projects.

Ключевые слова: строительный контроль, инвестиционно-строительный проект, управление проектами, качество строительства, технический надзор, авторский надзор, государственный строительный надзор, эффективность контроля

Keywords: construction control, investment and construction project, project management, construction quality, technical supervision, author's supervision, state construction supervision, control efficiency

В современных условиях развития строительной отрасли РФ вопросы обеспечения качества разработки и реализации инвестиционно-строительных проектов приобретают особую актуальность. Согласно статистическим данным, значительная доля проектов сталкивается с отклонениями от плановых сроков и бюджетов из-за недостаточной эффективности контрольных механизмов [1]. Строительный контроль как системный инструмент мониторинга соответствия работ проектной документации играет критическую роль в минимизации рисков. Усложнение технологических процессов и ужесточение требований к безопасности определяют необходимость совершенствования системы строительного контроля.

Проблематика организации строительного контроля получила освещение в трудах отечественных и зарубежных исследователей. Теоретические основы разработаны П.П. Олейником [2], А.А. Лapidусом и Д.Г. Топчием [3], С.Б. Сборщиковым и Н.В. Лазаревой [4]. Вопросы классификации видов строительного контроля рассмотрены И.В. Ивановым [5], М.А. Диалло [6]. Управление проектами с применением информационных технологий исследовано Е.В. Граховой и Ф.Ф. Мирзаяновым [7]. Подходы к повышению качества контроля на основе BIM-технологий представлены Р.Р. Сиргалиным и А.М. Эльшейхом [8]. Зарубежные исследователи Н. Martin, Т.М. Lewis [1] и А.О. Lukumon [9] акцентируют внимание на организационных аспектах управления проектами.

Правовую основу строительного контроля в РФ составляет система нормативных документов федерального уровня. Фундаментальным документом выступает Градостроительный кодекс РФ, статья 53 которого устанавливает понятие строительного контроля как деятельности по проверке соответствия работ требованиям технических регламентов и проектной документации [10].

Детализация процедур представлена в Постановлении Правительства РФ от 21.06.2010 № 468 [11]. Нормативно-технические аспекты закреплены в СП 48.13330.2019 "Организация строительства" [12].

Анализ нормативной базы позволяет определить строительный контроль как систему организационно-технических мероприятий, направленных на обеспечение соответствия строительно-монтажных работ проектным решениям и нормативным требованиям.

Классификация видов контроля основывается на критерии субъекта, осуществляющего контрольные функции. Выделяют строительный контроль застройщика, авторский надзор проектировщика, технический надзор и государственный строительный надзор. Авторский надзор представляет контроль автора проектной документации [5]. Технический надзор заказчика осуществляется для проверки соблюдения подрядчиком условий договора [2]. Государственный строительный надзор реализуется уполномоченными органами.

Как видно из Таблицы 1, различные виды строительного контроля имеют специфические характеристики по субъектам, объектам и правовой основе.

Таблица 1.

**Сравнительная характеристика видов строительного контроля
в инвестиционно-строительных проектах**

Вид контроля	Периодичность	Правовая основа	Ответственность
Строительный контроль застройщика/заказчика	Постоянная (на всех этапах строительства)	Градостроительный кодекс РФ ст. 53, Постановление Правительства РФ № 468	Обеспечение качества объекта, устранение выявленных дефектов
Авторский надзор	Периодическая (по графику или по запросу)	Градостроительный кодекс РФ ст. 53, договор авторского надзора	Соответствие объекта авторскому проекту, корректировка проектных решений
Технический надзор	Постоянная или периодическая (согласно договору)	Договор строительного подряда, внутренние регламенты заказчика	Защита интересов заказчика, контроль исполнения обязательств подрядчика
Государственный строительный надзор	Периодическая (плановые и внеплановые проверки)	Градостроительный кодекс РФ ст. 54, Постановление Правительства РФ № 468	Выдача предписаний об устранении нарушений, приостановка работ, привлечение к административной ответственности

Интерпретация данных таблицы свидетельствует о значительных различиях в полномочиях и сферах ответственности субъектов строительного контроля. Комплементарность различных видов контроля обеспечивает многоуровневую систему проверок, охватывающую технические, экономические, правовые и безопасностные аспекты строительства. Необходимость координации деятельности различных субъектов контроля актуализирует задачу создания интегрированной системы управления качеством в рамках инвестиционно-строительного проекта.

Комплексное понимание роли строительного контроля требует рассмотрения его места в системе управления инвестиционно-строительным проектом на всех стадиях жизненного цикла [11]. Интеграция строительного контроля обеспечивает механизм верификации соответствия реализуемых решений стратегическим целям проекта [13].

Строительный контроль выполняет функцию непрерывного мониторинга соответствия фактического состояния объекта проектным решениям. Стадия строительства концентрирует 65-80% общей стоимости проекта [8] и максимальное количество участников, что создает повышенную сложность координации.

Более 70% случаев превышения бюджета и нарушения сроков связаны с проблемами на стадии строительства [9]. Множественность подрядных организаций создает риски несогласованности действий. В этих условиях строительный контроль выступает единственным механизмом непрерывного мониторинга деятельности всех подрядчиков.

Роль строительного контроля как инструмента управления стоимостью проявляется через предупреждение непродуктивных затрат. Дефект, выявленный в процессе работ, требует 1-2% затрат, тогда как тот же дефект после завершения строительства – 15-25% с учетом демонтажа [12]. Эффективный контроль генерирует прямую экономию 3-5% бюджета проекта.

Оптимальное распределение контрольных мероприятий предполагает концентрацию усилий на стадиях с наибольшими рисками, что обеспечивает максимизацию эффективности ресурсов.

Рисунок 1 "Динамика влияния строительного контроля на отклонения от проектных решений по стадиям проекта" иллюстрирует зависимость интенсивности контроля, количества выявленных отклонений и стоимости исправления на различных стадиях.

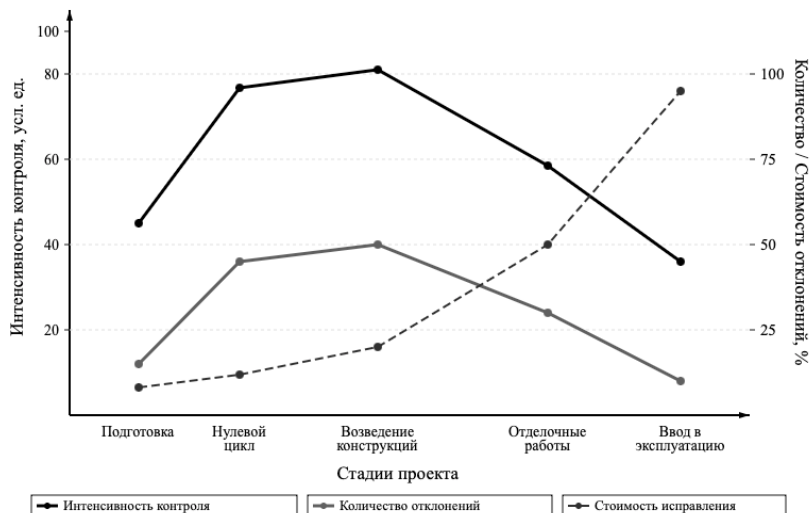


Рисунок 1. Динамика влияния строительного контроля на отклонения от проектных решений по стадиям проекта

Видна обратная зависимость между интенсивностью контроля и стоимостью отклонений. Критическое значение приобретает контроль на стадиях нулевого цикла, где максимальная интенсивность позволяет выявить дефекты при невысокой стоимости устранения.

Строительный контроль интегрирован в подсистемы управления качеством и рисками, но генерирует информацию для всех подсистем управления [4].

Рисунок 2 представляет схему интеграции строительного контроля в систему управления ИСП.

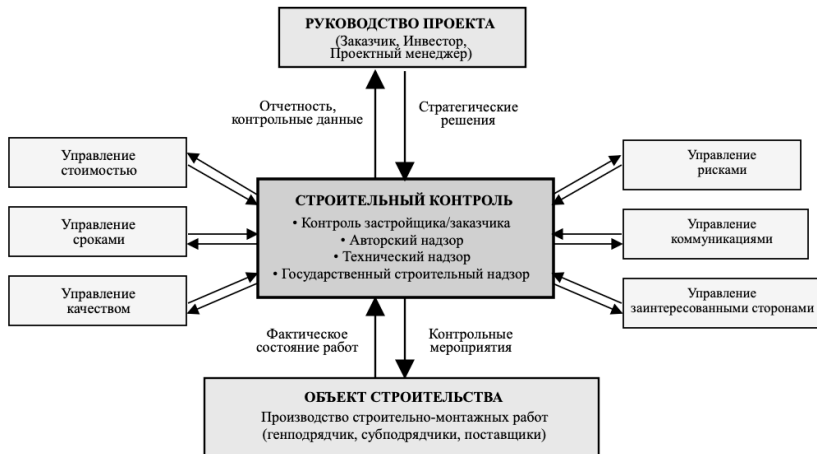


Рисунок 2. Место строительного контроля в системе управления инвестиционно-строительным проектом

Как видно из представленной структурной схемы на Рисунке 2, строительный контроль занимает центральное положение в системе управления инвестиционно-строительным проектом на стадии строительства, обеспечивая информационную поддержку для всех ключевых подсистем управления. Непосредственная связь строительного контроля с объектом строительства позволяет получать первичную информацию о фактическом состоянии работ в режиме реального времени. Вертикальные связи с руководством проекта обеспечивают принятие стратегических решений на основе данных контроля, горизонтальные связи с подсистемами управления создают интегрированную информационную среду для оперативного управления. Особая значимость строительного контроля проявляется в том, что он является единственным элементом системы управления, имеющим прямой и непрерывный контакт с объектом строительства, что делает его первичным источником достоверной информации о реальном состоянии проекта.

Стратегическая перспектива развития строительного контроля заключается в трансформации его роли от функции верификации соответствия на стадии строительства к функции управления информацией об объекте на протяжении всего жизненного цикла инвестиционно-строительного проекта. Строительный контроль эволюционирует от локальной функции контроля качества работ к центральному элементу информационной системы управления жизненным циклом объектов капитального

строительства, что многократно повышает его стратегическую ценность для инвесторов и эксплуатирующих организаций.

После рассмотрения значимости строительного контроля в системе управления ИСП перейдем к анализу практических проблем его функционирования, позволяющих выявить ключевые барьеры эффективности контрольных мероприятий. Анализ современного состояния строительного контроля в России свидетельствует о наличии системных проблем организационного, методического и технологического характера. Основные проблемы включают недостаточную координацию деятельности различных видов контроля, что приводит к дублированию одних функций при недостаточном охвате других аспектов строительного процесса.

Недостаточная квалификация специалистов проявляется в неспособности своевременно выявлять дефекты, требующие специализированных знаний современных технологий и материалов. Проблемы документооборота выражаются в несвоевременном предоставлении результатов контроля участникам проекта, отсутствии единых стандартов оформления документации и сложности отслеживания статуса устранения замечаний.

В Таблице 2 систематизированы основные проблемы организации строительного контроля с указанием причин возникновения и рекомендуемых решений.

Таблица 2.

Основные проблемы организации строительного контроля и пути их решения

Проблема	Причины возникновения	Рекомендуемые решения
Несо согласованность действий разных видов контроля	Отсутствие единого координационного центра, нечеткое разграничение функций, недостаточный обмен информацией	Создание интегрированной информационной системы контроля, назначение координатора контрольных функций, разработка регламентов взаимодействия
Формальный подход к проведению контроля	Недостаточная мотивация специалистов контроля, отсутствие ответственности за пропущенные дефекты, давление со стороны подрядчиков	Внедрение системы КРІ для специалистов контроля, усиление личной ответственности, создание механизмов независимой оценки качества контроля
Недостаточная квалификация контролирующих специалистов	Отсутствие системы непрерывного профессионального развития, быстрое развитие технологий, низкая оплата труда специалистов контроля	Разработка программ повышения квалификации, сертификация специалистов контроля, повышение привлекательности профессии

Проблема	Причины возникновения	Рекомендуемые решения
Отсутствие единой информационной системы	Использование разрозненных средств документирования, отсутствие стандартов обмена данными, технологическая отсталость	Внедрение BIM-технологий, разработка специализированного программного обеспечения для строительного контроля, интеграция с системами управления проектами
Нарушение периодичности контрольных мероприятий	Недостаточность ресурсов на контроль, низкая дисциплина планирования, отсутствие контроля за деятельностью контролирующих специалистов	Автоматизация планирования контрольных мероприятий, внедрение системы уведомлений о плановых проверках, контроль исполнения графика контроля руководством проекта

Необходимость комплексного подхода к решению проблем обусловлена их взаимосвязанностью и требует системных изменений в организации строительного контроля от совершенствования нормативной базы до внедрения информационных технологий. Цифровизация строительного контроля представляет комплексный процесс внедрения информационных технологий на всех этапах: от планирования контрольных мероприятий до формирования отчетности. Интеграция информационных систем участников проекта создает единое информационное пространство с доступом к результатам контроля в реальном времени для всех заинтересованных сторон. Зарубежный опыт демонстрирует эффективность создания единых центров координации, объединяющих функции различных видов контроля. Централизованные системы позволяют оптимизировать распределение ресурсов и обеспечить полноту охвата критических аспектов строительства.

Список литературы:

1. Martin H., Lewis T.M., Fifi J. Centralized versus decentralized construction project structure – Easing communication difficulties // International Journal of Construction Management. – 2014. – Vol. 14, № 2. – P. 102-117. DOI: 10.1080/15623599.2014.922723
2. Олейник П.П. Организация строительного производства / П.П. Олейник. – М.: МГСУ, АСВ, 2010. – 572 с.
3. Лapidус А.А. Управление проектами от планирования до оценки эффективности / А.А. Лapidус, Д.Г. Топчий. – М.: Юрайт, 2021. – 252 с.
4. Сборщиков С.Б., Лазарева Н.В. Основы организации строительного производства: учебно-методическое пособие / С.Б. Сборщиков, Н.В. Лазарева. – М.: МИСИ-МГСУ, 2021 [Электронный ресурс]. URL: <https://mg-su.ru/resources/izdatelskaya-deyatelnost/izdaniya/uchebnye-posobiya/44989/> (дата обращения: 08.10.2025)

5. Иванов И.В. Виды строительного контроля при производстве строительно-монтажных работ / И.В. Иванов // Молодой ученый. – 2022. – № 17 (412). – С. 39-41 [Электронный ресурс]. URL: <https://moluch.ru/archive/412/90847/> (дата обращения: 08.10.2025)
6. Диалло М.А. Теоретические основы организации строительного производства / М.А. Диалло // Молодой ученый. – 2023. – № 18 (465). – С. 95-98 [Электронный ресурс]. URL: <https://moluch.ru/archive/465/101889/> (дата обращения: 08.10.2025)
7. Грахова Е.В., Мирзаянов Ф.Ф. Управление инвестиционно-строительными проектами: теория и практика применения информационных технологий / Е.В. Грахова, Ф.Ф. Мирзаянов // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 11. – С. 548-553 [Электронный ресурс]. URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=36544> (дата обращения: 08.10.2025)
8. Сиргалин Р.Р., Эльшейх А.М. Повышение качества строительного контроля на основе технологий BIM / Р.Р. Сиргалин, А.М. Эльшейх // Системные технологии. – 2022. – № 4 (45). – С. 49-53.
9. Construction Project Management Issues and Development: Challenges and Prospects in Sustainable Project Management / A.O. Lukumon [et al.] // International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS). – 2024. – Vol. VIII, Iss. II. – P. 1289-1302. DOI: 10.47772/IJRISS
10. Градостроительный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 № 190-ФЗ (ред. от 08.08.2024). Статья 53. Строительный контроль [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51040/5cbb8e792a7a0d3653cf7ccce0de76f92e1d08d8/ (дата обращения: 08.10.2025)
11. Постановление Правительства РФ от 21.06.2010 № 468 (ред. от 06.05.2024) "О порядке проведения строительного контроля при осуществлении строительства, реконструкции и капитального ремонта объектов капитального строительства" [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/12176727/> (дата обращения: 08.10.2025)
12. СП 48.13330.2019 "СНиП 12-01-2004 Организация строительства" (с Изменениями № 1, 2). Свод правил. М.: Минстрой России, 2019 [Электронный ресурс]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/564542209> (дата обращения: 08.10.2025)
13. Управление инвестиционно-строительными проектами в условиях проектного финансирования / О.В. Калинина // Известия Байкальского государственного университета. – 2020. – Т. 30, № 2. – С. 189-197 [Электронный ресурс]. URL: <https://brj-bgu.ru/reader/article.aspx?id=24531> (дата обращения: 08.10.2025)

СЕКЦИЯ «ЭКОНОМИКА ТРУДА»

СТРУКТУРНО-РЕГИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ЗАНЯТОСТИ В ПРОМЫШЛЕННОМ СЕКТОРЕ АЗЕРБАЙДЖАНА

Мурадов Ниджат Рашиад

докторант

Института Экономики Министерства

Науки и Образования

Азербайджанской Республики,

Азербайджан, г. Баку

Аннотация. Промышленность является одной из ведущих отраслей экономики Азербайджана, играющей ключевую роль в формировании внутреннего валового продукта и занятости населения. Анализ показывает, что с 2000-х годов наблюдается рост численности занятых в промышленности, что связано с реализацией государственной политики по индустриализации и созданию новых рабочих мест. Тем не менее, сохраняется территориальная и отраслевая диспропорция в размещении промышленности: более половины занятых сосредоточено в Баку и прилегающих районах. Несмотря на позитивные тенденции в динамике занятости и структурных изменениях, эффективность использования трудовых ресурсов в промышленности остаётся недостаточной, а отток рабочей силы из отдельных отраслей приводит к социально-экономическим проблемам.

Ключевые слова: промышленность, занятость, трудовые ресурсы, региональное развитие, экономические районы.

Промышленность является ведущей отраслью материального производства экономики Азербайджана. В 2023 году из 123005,5 млн. манатов ВВП 49759,2 млн. манатов (40,4%), из 1745,5 тыс. человек, занятых по найму, на долю промышленности пришлось 226,3 тыс. человек (13,0%) [1]. В том году 14,7% наемных работников промышленности работали в добывающей промышленности, формируя 82,6% ВВП, 57,1% в обрабатывающей промышленности – 14,3%, 12,8% в производстве электроэнергии, газа

и пара – 2,6%, 0,5% в водоснабжении и очистке отходов – 0,3%. Поэтому анализ состояния использования рабочей силы в промышленности и влияющих на него факторов, а также подготовка рекомендаций по повышению эффективности имеет особое значение.

Промышленность – одна из ведущих отраслей экономики Азербайджана. Численность занятых, отраслевая и территориальная структура занятости постоянно обновляются в соответствии с социально-экономическими и общественно-политическими изменениями. В период существования СССР развитие промышленности в основном служило союзным интересам, а экономика республики формировалась однобоко – в направлении нефтяной и смежных отраслей. Доходы от нефти направлялись не на азербайджанскую экономику, а на проекты индустриализации СССР.

Тем не менее, в 1950-1960-е годы в стране были введены в эксплуатацию важнейшие промышленные предприятия – Сумгаитский алюминиевый, синтетического каучука, Гянджинский алюминиевый заводы, Дашкесанский горнорудный комбинат, Мингечаурская ГЭС и др., была заложена основа для развития тяжелой промышленности, энергетики, химии, металлургии.

Однако к концу 1960-х годов в развитии промышленности наблюдался застой, а основные экономические показатели упали ниже среднего по Союзу уровня. С приходом к власти Гейдара Алиева в 1969 году была реализована научно обоснованная экономическая политика, и в 1970–1980-е годы промышленность переживала бурное развитие. За этот период число промышленных предприятий увеличилось с 735 до 1048, а объем производства увеличился примерно в 3 раза. Обеспечено широкое развитие машиностроения, химии, нефтехимии, металлургии и энергетики, создано 218 новых крупных предприятий. За 1971–1985 годы объем промышленного производства увеличился в 2,9 раза, в том числе в машиностроении – в 5,9 раза, в химии и нефтехимии – в 3,1 раза, в пищевой промышленности – более чем в 4 раза. За 1969–1982 годы численность занятых в промышленности увеличилась с 303,3 тыс. до 421 тыс. человек, значительно возросла доля прогрессивных отраслей в структуре занятости.

После прихода к власти в СССР в 1982 году великого лидера Гейдара Алиева, и особенно в результате бездействия некомпетентных лиц, руководивших Азербайджаном в 1988–1993 годах, мощный экономический потенциал, созданный в 1970–1980-х годах, был значительно ослаблен. Распад СССР и развал единого экономического пространства привели к разрыву межхозяйственных связей, потере рынков сбыта и финансирования. В результате многие фабрики и заводы прекратили свою деятельность, сократились возможности использования рабочей силы.

С возвращением Гейдара Алиева к власти в июне 1993 года в стране была восстановлена общественно-политическая стабильность. Подписание перемирия в 1994 году, заключение «Контракта века» и принятие Конституции в 1995 году создали основу для экономического развития. С 1996 года экономика Азербайджана вступила в фазу динамичного развития: если в 1991–1995 годах ВВП снижался в среднем на 20–25 процентов в год, а объём промышленного производства – на 15–20 процентов, то в 1996–2000 годах ВВП вырос на 40 процентов, объём промышленного производства – на 13,4 процента, а объём сельскохозяйственного производства – на 19 процентов. В этот период также увеличились инвестиции в основной капитал, которые были направлены преимущественно в промышленный сектор. Данные показывают, что, хотя в первые годы независимости (1991–1995) численность наёмных работников в промышленности страны сократилась на 23%, в горнодобывающей промышленности наблюдался рост в 1,6 раза, в производстве электроэнергии, газа и пара – на 22,8%, а в обрабатывающей промышленности и водоснабжении наблюдалось снижение. В 1995–2000 годах ситуация в промышленности стабилизировалась, темпы спада замедлились, а в некоторых отраслях наметился переход к росту. С 2000 года численность работников в промышленности постепенно росла. В рамках новой стратегии развития, начатой Президентом Ильхамом Алиевым в 2003 году, в 2003–2008 годах в стране было создано 766,3 тыс. новых рабочих мест, а в 2003–2023 годах – 1 млн 990,6 тыс. рабочих мест, из которых 154,5 тыс. (7,7%) приходится на промышленность. 45,3% новых рабочих мест было создано в обрабатывающей промышленности, 35,7% – в электроснабжении, газоснабжении и пароводстве, 12,6% – в водоснабжении и 6,3% – в горнодобывающей промышленности. В результате численность наемных работников в промышленности увеличилась на 113,1% – со 181,8 тыс. до 226,3 тыс. человек в 2000–2023 годах. В обрабатывающей промышленности прирост составил 127,3%, в электроснабжении, подаче газа и пара – 107,8%, в водоснабжении – более чем в 4 раза. В горнодобывающей промышленности динамика оставалась стабильной. В результате этих процессов изменилась отраслевая структура занятости в промышленности, в частности, доля сектора водоснабжения и очистки сточных вод увеличилась с 4,1% до 11,1%[2].

Одним из важных показателей, характеризующих состояние использования рабочей силы в промышленности, является территориальная структура занятости наемных работников здесь. Это видно из таблицы 4, которая отражает распределение занятых в промышленности страны и ее отдельных отраслях по экономическим районам нашей республики за период 2005-2023 гг. Из таблицы 4 видно, что, несмотря на то, что численность наемных работников в промышленности страны за указанный

период увеличилась на 117,1 процента – со 193,2 тысячи до 226,3 тысячи человек, в городе Баку она увеличилась на 114,9 процента – со 104,1 тысячи до 119,6 тысячи человек; в Нахчыванской Автономной Республике она увеличилась примерно в 2,5 раза (247,4 процента) – с 3,8 тысячи до 9,4 тысячи человек; в Абшерон-Хызы она увеличилась более чем в 1,6 раза (167,0 процента) – с 12,5 тысячи до 30,9 тысячи человек; В Верхнем Ширване оно увеличилось более чем в 2,1 раза (215,4 процента), с 1,3 тысячи до 2,8 тысячи человек; в Губа-Хачмазе оно увеличилось на 113,6 процента, с 4,4 тысячи до 5,0 тысячи человек; в Лянкяран-Астаринском оно увеличилось примерно в 2,2 раза (216,1 процента), с 3,1 тысячи до 6,9 тысячи человек; в Центральном Аране оно увеличилось на 119,0 процента, с 5,8 тысячи до 6,9 тысячи человек; в Шеки-Загатайском оно увеличилось примерно в 1,7 раза (увеличилось на 166,7 процента, с 4,5 тысячи до 7,5 тысячи человек; в Гянджа-Дашканском, Карабахском; Газах-Товузском; Миль-Муганском и Ширван-Сальянском экономических районах соответственно на 14,5; 25,9; 93,6; снизилась на 9,5 и 20,2 процента, а в Восточном Зангезуре осталась стабильной.

Одним из показателей, характеризующих состояние использования рабочей силы в промышленности страны, является состояние использования женской рабочей силы. Однако с сожалением приходится констатировать, что в силу различных причин женщины, составляющие 50,2 процента населения страны, по-прежнему составляют 40,4 процента занятых в экономике республики, а в промышленном секторе – меньшую долю, а именно всего 23,2 процента. О том, какие изменения произошли в численности, удельном весе и отраслевой структуре занятости женщин, занятых в промышленности страны и отдельных ее секторах за последние годы (2019–2023 годы), свидетельствуют данные таблицы 5. Из таблицы 5 следует, что за последние 5 лет (2019–2023 годы) численность женщин, занятых в промышленности страны, увеличилась на 107,8 процента – с 48,8 тыс. до 52,6 тыс. человек, но в горнодобывающей промышленности она сократилась на 13,0 процента – с 34,9 тыс. до 33,3 тыс. человек; в производстве, распределении и снабжении электроэнергией, газом и паром на 3,1 процента, с 30,4 тысячи до 29,1 тысячи; в обрабатывающей промышленности увеличилось на 110,8 процента, до 121,9 тысячи; а в секторе водоснабжения, очистки и переработки отходов увеличилось на 113,8 процента, с 30,4 тысячи до 33,8 тысячи; Доля наемных работников в промышленности страны увеличилась на 0,8 процентных пункта, с 22,4 процента до 23,2 процента, в том числе в горнодобывающей промышленности снизилась на 1,2 процентных пункта, с 13,2 процента до 12,0 процента; в секторе водоснабжения, очистки и переработки отходов снизилась на 0,4 процентных пункта, с 34,2 процента до 33,8 процента; в обрабатывающей

промышленности увеличилась на 1,6 процентных пункта, с 25,0 процента до 26,0 процента; и увеличение на 0,1 процентного пункта в производстве, распределении и поставке электроэнергии, газа и пара с 10,5 процента до 10,6 процента:

В результате территориальная структура занятости наемных работников в промышленности страны существенно изменилась. В 2005 году их доля по экономическим районам колебалась от 1,6% (Ленкорань-Астара) до 53,9% (Баку), а в 2023 году – от 0,2% (Шарки-Зангезур) до 52,8% (Баку). Разница между максимальным и минимальным показателями в 2005 году составляла 52,3 процентных пункта, а в 2023 году – 51,6 процентных пункта. В 2005 году на долю 4 экономических районов приходилось 81,7% работников промышленности, а в 2023 году – 80,8%. Это свидетельствует о том, что сбалансированность размещения промышленности и производительных сил в стране в течение длительного времени не обеспечивалась.

За годы независимости (1991–2023 гг.) негативные и позитивные изменения, произошедшие в развитии, размещении и структуре промышленности страны, в отраслях с преобладанием женского и мужского труда, привели к соответствующим негативным и позитивным изменениям в использовании труда наемных работников в этих отраслях, в структуре их занятости по отраслям, территории и полу. Всё это, в свою очередь, не позволило эффективно использовать рабочую силу в промышленности на должном уровне и создало условия для оттока рабочей силы из этих отраслей. Неслучайно в настоящее время численность выбывающих из промышленности страны в целом и в отдельных её отраслях превышает численность принятых за год, что приводит к ряду негативных социально-экономических последствий.

Выводы

1. Промышленность Азербайджана продолжает оставаться приоритетным сектором экономики, обеспечивая значительный вклад в ВВП и занятость населения.

2. Территориальная структура занятости остаётся несбалансированной: основная часть промышленных работников сосредоточена в Баку и близлежащих районах, что свидетельствует о неравномерном размещении производительных сил.

3. Женская занятость в промышленности увеличивается, однако её доля остаётся низкой, особенно в добывающем секторе.

Список литературы:

1. Рынок труда. Статистический сборник, Баку, 2024, с. 28. Национальные счета Азербайджана. Статистический сборник. Баку, 2024, с. 34.

2. Статистические показатели Азербайджана. Статистический сборник. Баку, 2024, с. 602-607.

МРОТ И СОЦИАЛЬНАЯ МОБИЛЬНОСТЬ: ДИССОНАНС СТАТИСТИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ РЕАЛЬНОСТИ В РОССИИ

Навалихин Савелий Андреевич

студент,

*Федеральное государственное
автономное образовательное учреждение
высшего образования Российский
университет транспорта,
РФ, г. Москва*

Аннотация. В данной статье проводится критический анализ минимального размера оплаты труда (МРОТ) как инструмента социально-экономической политики. Исследуется диссонанс между формальным превышением МРОТ над прожиточным минимумом и сохранением значительного слоя «работающих бедных». Цель работы – выявить реальные границы перехода из состояния бедности в средний класс, используя не только статистические данные, но и анализ потребительского поведения и налоговых механизмов. Делается вывод о том, что МРОТ является индикатором бедности, но не эффективным инструментом для обеспечения перехода в средний класс, для которого требуется качественный скачок в доходах и активах.

Ключевые слова: МРОТ, бедность, средний класс, социальная мобильность, работающие бедные, потребительское поведение, прогрессивное налогообложение, Российская Федерация.

Введение

Политика минимального размера оплаты труда (МРОТ) в Российской Федерации позиционируется как ключевой инструмент в борьбе с бедностью. В соответствии со статьей 133 Трудового кодекса РФ, МРОТ не может быть ниже величины прожиточного минимума трудоспособного населения [1]. Формально этот принцип соблюден, однако на практике

значительная часть населения, включая работающих граждан, продолжает находиться у грани бедности. Данное противоречие актуализирует вопрос: почему доход, кратно превышающий МРОТ, например, 60 000 рублей, не позволяет человеку идентифицировать себя со средним классом?

Цель данного исследования – проанализировать эффективность МРОТ как инструмента социального лифтинга и определить реальные, а не статистические, критерии перехода из бедности в средний класс. Для достижения этой цели в работе решаются следующие задачи:

Рассмотреть теоретические основы социальной стратификации и мобильности.

Проанализировать разрыв между МРОТ и стоимостью полноценной потребительской корзины.

Исследовать косвенные критерии классовой принадлежности через призму потребительского поведения и налоговой политики государства.

Определить потенциальные механизмы, способствующие реальному усилению социальной мобильности.

1. Теоретические основы социальной стратификации и мобильности

Социальная стратификация – это деление общества на специальные слои (страты) путём объединения различных социальных позиций с примерно одинаковым социальным статусом, отражающее сложившееся в нём представление о социальном неравенстве, выстроенное по горизонтали (социальная иерархия), вдоль своей оси по одному или нескольким стратификационным критериям (показателям социального статуса). Деление общества на страты осуществляется исходя из неравенства социальных дистанций между ними – основное свойство стратификации. [2, с. 873]. Неотъемлемой частью стратификационной системы является «Социальная мобильность – это явление, в результате которого из одного общественного слоя человек переходит в другой либо перемещается в рамках одной и той же социальной группы» [4].

Согласно определению П. А. Сорокина, «под социальной мобильностью понимается любой переход индивида, или социального объекта, или ценности, созданной или модифицированной благодаря деятельности, от одной социальной позиции к другой». Однако не всегда социальные агенты перемещаются с одной позиции на другую, возможно перемещение самих социальных позиций в социальной иерархии, такое перемещение называется «позиционная мобильность» (вертикальная мобильность) или в пределах одного и того же социального слоя (горизонтальная мобильность) [2, с. 874]. В контексте данной работы ключевое значение имеет восходящая вертикальная мобильность, означающая переход из бедности в средний

класс. Такой переход обеспечивается с помощью «социальных лифтов» – институтов, позволяющих изменить статус. Важнейшими из них в современном мире являются образование, профессиональные организации, брак и экономическая деятельность [4]. Однако, как показывает практика, эффективность этих лифтов, включая такой инструмент, как МРОТ, может быть ограничена.

2. МРОТ и «работающие бедные»: статистический фасад благополучия

Официальные данные Росстата фиксируют выход населения из бедности, когда душевой доход превышает прожиточный минимум. Однако этот показатель отражает лишь переход из состояния крайней нужды в состояние уязвимой стабильности. «Бедным может считаться человек, зарабатывающий менее 43 тыс. руб. месяц. Богатым считают человека, который зарабатывает более 860 тыс. руб. в месяц. А для комфортной жизни россиянам необходимо 250 тыс. руб. в месяц» [5].

МРОТ как заработная плата выживания. Прожиточный минимум, к которому привязан МРОТ, представляет собой стоимость минимальной потребительской корзины, ориентированной на базовое выживание. Следовательно, МРОТ по определению является не заработной платой, обеспечивающей достойную жизнь, а лишь зарплатой выживания.

Феномен «работающих бедных». Это категория граждан, которые формально заняты, но чей заработок не позволяет им подняться выше черты бедности или создать устойчивые финансовые активы. Доход в 1.5–2 МРОТ (30 000 – 40 000 рублей) хотя и выводит человека за грань официальной бедности, но не обеспечивает ему ни финансовой безопасности, ни возможности для накопления.

Таким образом, политика повышения МРОТ эффективна для борьбы с крайними формами бедности, но оказывается несостоятельной в качестве инструмента для обеспечения реального восходящего движения в средний класс.

3. Реальные границы среднего класса: потребительское поведение и налоговые маркеры

Чтобы определить, где проходит реальная граница между «уязвимой стабильностью» и средним классом, необходимо выйти за рамки макростатистики и обратиться к анализу моделей потребления и государственных нормативов.

3.1. Критерий потребительского поведения

Качественный анализ повседневных экономических практик позволяет выделить три стадии экономического положения:

Стадия бедности (выживание): Модель «Деньги → Еда/Жилье». Все доходы уходят на базовые нужды. В магазине потребитель ориентируется исключительно на цену.

Стадия «уязвимой стабильности» (пред-средний класс): Модель «Деньги → Текущие нужды + Небольшие сбережения». Появляется возможность выбора в рамках потребительской корзины. Потребитель смотрит и на цену, и на качество, но его бюджет остается жестко ограниченным. Доход в 60 000 рублей для одинокого человека в крупном городе характерен именно для этой стадии, так как после обязательных расходов (аренда, коммуналка, питание) возможности для формирования капитала минимальны.

Стадия среднего класса (финансовая устойчивость): Модель «Деньги → Текущие нужды + Капитал (Активы)». Ключевой критерий – наличие активов: собственное или ипотечное жилье с комфортным платежом, автомобиль, инвестиционные сбережения. В магазине цена является фактором выбора, но не фактором запрета; решение определяется качеством и брендом.

3.2. Косвенные налоговые и нормативные критерии

Государство через свои нормативы косвенно подтверждает указанные выше качественные границы.

Порог прогрессивной шкалы НДФЛ. Установление повышенной налоговой ставки в 15% с годового дохода, превышающего 2.4 млн рублей (200 тыс. руб. в месяц), является объективным маркером, который статистически отделяет группу с высокими доходами от большинства населения [3]. Это указывает на то, что нижняя граница среднего класса находится существенно ниже, но все же кратно выше МРОТ.

Критерий доступности ипотеки. Требования банков к подтвержденному доходу заемщика, который должен в 2–2.5 раза превышать ежемесячный платеж, фактически определяют, что для приобретения жилья в крупном городе необходим доход не менее 80 000 – 100 000 рублей на члена семьи. Это еще один объективный ориентир финансовой состоятельности, ассоциирующейся со средним классом.

Заключение

Проведенный анализ позволяет сделать ряд выводов.

МРОТ является индикатором, а не решением проблемы бедности. Его текущий уровень фиксирует планку выживания, но не обеспечивает перехода к достойному уровню жизни.

Выход за черту бедности по данным Росстата не тождественен вхождению в средний класс. Большинство таких граждан попадают в категорию

«уязвимой стабильности», чье положение неустойчиво перед лицом экономических шоков.

Реальная граница среднего класса определяется способностью формировать капитал. Она проходит на уровне доходов, позволяющих приобретать активы (жилье, инвестиции) и обладать финансовой «подушкой безопасности». В российских условиях, особенно в крупных городах, эта граница находится в районе 2–3 медианных зарплат по региону, что кратно превышает не только МРОТ, но и доход в 60 000 рублей для одинокого человека.

Перспективы дальнейших исследований видятся в количественной оценке доли населения, находящейся в «серой зоне» уязвимой стабильности, а также в разработке комплексной модели социальной политики, сочетающей адресную поддержку беднейших слоев, развитие человеческого капитала через образование и создание стимулов для долгосрочных накоплений, которые в совокупности могут обеспечить работу настоящих «социальных лифтов».

Список литературы:

1. ТК РФ Статья 133. Установление минимального размера оплаты труда [Электронный ресурс]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/2b1d170ec71fc4248eb54dfc0c53522dcb3776c/ (дата обращения: 10.11.2025).
2. Будрина А. А., Анисимова Э. С. СОЦИАЛЬНАЯ СТРАТИФИКАЦИЯ И СОЦИАЛЬНАЯ МОБИЛЬНОСТЬ В ИНФОРМАЦИОННОМ ОБЩЕСТВЕ // Экономика и социум. 2014. №4-1 (13). [Электронный ресурс]. – CYBERLENINKA. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnaya-stratifikatsiya-i-sotsialnaya-mobilnost-v-informatsionnom-obschestve> (дата обращения: 17.11.2025).
3. Федеральная налоговая служба. Официальный сайт [Электронный ресурс]. – ФНС. – Режим доступа: https://www.nalog.gov.ru/rn05/news/activities_fts/15068109/ (дата обращения: 09.11.2025).
4. Что такое социальная мобильность и как она работает [Электронный ресурс]. – РБК Тренды. – Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/social/642be53a9a7947379ddb69d3> (дата обращения: 10.11.2025).
5. Назван доход, который считают границей бедности в России. Сколько зарабатывает бедный человек: результаты опроса. [Электронный ресурс]. – РБК Life. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/life/news/670796329a7947e1128eff89> (дата обращения: 10.11.2025).

СЕКЦИЯ

«ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ»

КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К ВЫБОРУ ЭФФЕКТИВНЫХ ОБЛАЧНЫХ РЕШЕНИЙ

Савина Елизавета Дмитриевна

*магистрант,
Российский технологический университет,
МИРЭА,
РФ, г. Москва*

A COMPREHENSIVE APPROACH TO SELECTING EFFECTIVE CLOUD SOLUTIONS

Savina Elizaveta Dmitrievna

*Master's student,
Russian Technological University,
MIREA,
Russia, Moscow*

Аннотация. В статье проводится комплексный анализ эффективности использования облачных технологий. Рассматриваются ключевые модели обслуживания – IaaS, PaaS и SaaS – через призму экономической, операционной и технической эффективности. На основе сравнительного анализа выявлены сильные и слабые стороны каждой модели, а также области их наиболее целесообразного применения. Исследование демонстрирует, что выбор оптимальной облачной модели позволяет организациям достичь значительного сокращения издержек, повышения гибкости бизнес-процессов и ускорения вывода продуктов на рынок.

Abstract. The article provides a comprehensive analysis of the efficiency of using cloud technologies. The key service models – IaaS, PaaS and SaaS – are considered through the prism of economic, operational and technical efficiency. Based on a comparative analysis, the strengths and weaknesses of each model, as well as the areas of their most appropriate application, are identified. The study demonstrates that choosing the optimal cloud model allows organizations to

achieve significant cost reduction, increased business process flexibility and faster time-to-market.

Ключевые слова: облачные технологии, эффективность, IaaS, PaaS, SaaS, экономическая эффективность, операционная гибкость, масштабируемость.

Keywords: cloud technologies, efficiency, IaaS, PaaS, SaaS, economic efficiency, operational flexibility, scalability.

Современный этап цифровой трансформации экономики характеризуется повсеместным внедрением облачных технологий. Если изначально основное внимание уделялось самому факту миграции в облако, то сегодня на первый план выходит задача оценки эффективности такого перехода. Актуальность темы обусловлена необходимостью для компаний не просто выбрать провайдера, но и оптимизировать затраты, повысить операционную гибкость и обеспечить надежность работы приложений.

Целью данной работы является комплексный анализ эффективности использования облачных технологий на основе ключевых критериев: экономической, операционной и технической составляющих. В рамках статьи решаются следующие задачи: выявление и систематизация критериев оценки, сравнительный анализ моделей обслуживания (IaaS, PaaS, SaaS) и обобщение их преимуществ и рисков. [1, 2]

1. Критерии оценки эффективности облачных технологий

Эффективность внедрения облачных решений носит многогранный характер и может быть оценена по трем основным направлениям.

1.1. Экономическая эффективность

Критерий предполагает анализ финансовой выгоды от миграции в облако, включающей уменьшение инвестиций в инфраструктуру и программное обеспечение, переход на оплату по факту потребления ресурсов, что упрощает бюджетирование, а также снижение расходов на эксплуатацию и поддержку системы, поскольку данные расходы несет провайдер облачных услуг.

1.2. Операционная эффективность

Данный показатель демонстрирует воздействие облачных решений на адаптивность и эффективность бизнеса путем быстрого внедрения и расширения цифровых ресурсов согласно изменениям потребностей рынка, ускоренного вывода продукции и сервисов на рынок благодаря сокращению сроков разработки и тестирования, а также автоматизации повседневных операций, позволяющей сотрудникам сосредоточиться на приоритетных задачах развития.

1.3. Техническая эффективность

Критерий направлен на определение надежности и производительности облачной среды посредством оценки способности оперативно изменять вычислительные мощности в соответствии с нагрузкой, обеспечивать высокий уровень бесперебойности работы сервисов благодаря географической распределенности центров обработки данных, а также применять современные меры безопасности, включая шифрование, защиту данных и контроль доступа, превосходящие возможности традиционных локальных инфраструктур.

2. Сравнительный анализ эффективности моделей облачных услуг

2.1. Инфраструктура как услуга (IaaS): предоставляет пользователям виртуальную инфраструктуру (серверы, хранилища, сети) через интернет, освобождая от необходимости управлять физическим оборудованием. [1]

Экономическая эффективность: максимальна для проектов с непостоянной нагрузкой (тестирование, пиковые нагрузки в e-commerce), так как оплата взимается только за используемые ресурсы.

Операционная эффективность: обеспечивает высокую гибкость и контроль над средой, но требует от пользователя навыков управления инфраструктурой.

Техническая эффективность: предоставляет высокую степень масштабируемости и надежности, однако ответственность за безопасность ОС и приложений лежит на клиенте.

Примеры использования: разработка и тестирование ПО, хостинг веб-сайтов с переменным трафиком, развертывание сложных корпоративных систем с особыми требованиями к конфигурации.

2.2. Платформа как услуга (PaaS): предоставляет платформу для разработки, тестирования и развертывания приложений, избавляя разработчиков от управления базовой инфраструктурой.

Экономическая эффективность: снижает затраты на разработку за счет использования готовых инструментов и сред, ускоряя создание приложений.

Операционная эффективность: максимальна для команд разработчиков, так как позволяет полностью сосредоточиться на коде, автоматизируя процессы развертывания и масштабирования.

Техническая эффективность: обеспечивает встроенные инструменты для аналитики, мониторинга и управления базами данных, но ограничивает свободу в выборе низкоуровневых конфигураций.

Примеры использования: создание веб-приложений и API, развертывание сред для машинного обучения и анализа данных.

2.3. Программное обеспечение как услуга (SaaS): модель предоставления готового программного обеспечения через интернет, где поставщик управляет всей инфраструктурой и приложением

Экономическая эффективность: характеризуется низкой начальной стоимостью и предсказуемой абонентской платой, что идеально для малого бизнеса и стартапов. [4, 5]

Операционная эффективность: обеспечивает мгновенный доступ к приложениям с любого устройства, минимизирует затраты на поддержку и обновления.

Техническая эффективность: высокая надежность и безопасность обеспечиваются провайдером, но пользователь ограничен в возможностях кастомизации ПО.

Примеры использования: CRM- и ERP-системы (например, Salesforce), сервисы для совместной работы (Google Workspace, Microsoft 365), отраслевые решения для маркетинга, бухгалтерии и управления проектами. [3]

Анализ показывает, что эффективность облаков зависит от множества факторов. Наибольшую экономическую выгоду приносят IaaS и SaaS, операционную эффективность обеспечивают PaaS и SaaS. Все модели технически эффективны, но требуют разного уровня контроля. Грамотный подбор модели помогает компаниям повысить конкурентоспособность в цифровую эпоху.

Список литературы:

1. Aslam F. The benefits and challenges of customization within saas cloud solutions //American Journal of Data, Information and Knowledge Management. – 2023. – Т. 4. – №. 1. – С. 14-22.
2. Fatima E., Sumra I. A., Naveed R. A comprehensive survey on security threats and challenges in cloud computing models (SaaS, PaaS and IaaS) //Journal of Computing & Biomedical Informatics. – 2024. – Т. 7. – №. 01. – С. 537-544.
3. Malallah H. S. et al. Performance analysis of enterprise cloud computing: a review //Journal of Applied Science and Technology Trends. – 2023. – Т. 4. – №. 01. – С. 01-12.
4. Voronova A. G. Typification of Projects for the Transition to Cloud Services // Advanced Engineering Research. 2024. Vol. 24. No. 3. pp. 274-282.
5. Zhou S. et al. The impact of pricing schemes on cloud computing and distributed systems //Journal of Knowledge Learning and Science Technology ISSN: 2959-6386 (online). – 2024. – Т. 3. – №. 3. – С. 193-205.

НАУЧНЫЙ ФОРУМ: ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ

*Сборник статей по материалам С международной
научно-практической конференции*

№ 11 (100)
Ноябрь 2025 г.

В авторской редакции

Подписано в печать 17.11.25. Формат бумаги 60х84/16.
Бумага офсет №1. Гарнитура Times. Печать цифровая.
Усл. печ. л. 6,75. Тираж 550 экз.

Издательство «МЦНО»
123098, г. Москва, ул. Маршала Василевского, дом 5, корпус 1, к. 74
E-mail: economy@nauchforum.ru

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного
оригинал-макета в типографии «Allprint»
630004, г. Новосибирск, Вокзальная магистраль, 1



НАУЧНЫЙ
ФОРУМ
nauchforum.ru