



Санкт-Петербургский  
государственный  
университет

# IX МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ СИМПОЗИУМ — 2025, ПОСВЯЩЕННЫЙ 85-ЛЕТИЮ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ФАКУЛЬТЕТА СПБГУ

*Материалы международных научных конференций*

16–20 апреля 2025 г.

---

XII Международная научно-практическая конференция  
**«Устойчивое развитие: общество и экономика»**

.

XXII Международная конференция  
**«Эволюция международной торговой системы: проблемы и перспективы»**

.

XXXI Международная научно-практическая конференция  
**«Актуальные проблемы менеджмента: управление в условиях развития интеграционных процессов»**

.

IX Международная научная конференция  
**Соколовские чтения**  
**«Бухгалтерский учет: взгляд из прошлого в будущее»**

.

Международная конференция молодых ученых-экономистов  
**«Развитие современной экономики России»**

---



Санкт-Петербург

2025

УДК 330  
ББК 65  
Д25

*Издается по постановлению  
Научной комиссии в области экономики и бизнеса СПбГУ*

**Редакционная коллегия:** О.Л. Маргания, В.О. Титов, Ж.В. Писаренко, С.А. Калайда, М.В. Марков, Е.В. Мелякова, Д.А. Львова, К.Ю. Белоусов, Л.В. Гадасина, А.В. Заединов, Н.В. Козловская, В.А. Колычева, А.А. Молдован, Н.А. Навроцкая, А.В. Новиков, Н.В. Покровская, С.Ю. Румянцева, А.Э. Вашук

**Ответственный редактор:** Ж.В. Писаренко

**Рецензенты:** А.В. Воронцовский, Н.П. Кузнецова

**Д25 Девятый международный экономический симпозиум, посвященный 85-летию Экономического факультета СПбГУ.** Материалы международных научных конференций 16-20 апреля 2025 г.: XII Международная научно-практическая конференция «Устойчивое развитие: общество и экономика»; XXII Международная конференция «Эволюция международной торговой системы: проблемы и перспективы»; XXXI Международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы менеджмента: управление в условиях развития интеграционных процессов»; IX Международная научная конференция Соколовские чтения «Бухгалтерский учет: взгляд из прошлого в будущее»; Международная конференция молодых ученых-экономистов «Развитие современной экономики России» / Ред. колл.: О.Л. Маргания, В.О. Титов [и др.] — Санкт-Петербург: Издательство Скифия-принт, 2025. — 1611 с. ISBN 978-5-00197-207-5

В сборник включены материалы по результатам работы международных научных и научно-практических конференций, состоявшихся в Санкт-Петербургском государственном университете в апреле 2025 года в рамках IX Международного экономического Симпозиума – 2025. В конференциях приняли участие представители ведущих российских и зарубежных вузов, научных учреждений и бизнес-сообщества.

Сборник материалов предназначен для бакалавриантов, магистрантов, аспирантов и преподавателей экономических специальностей вузов, научных работников.

УДК 330  
ББК 65  
Д25

<b>Видулина А.Е.</b> Цифровая трансформация туристских дестинаций Краснодарского края	624
<b>Филиппов К.А.</b> Оценка взаимосвязи темпов цифровизации и эффективности экономического развития на примере субъектов Приволжского федерального округа. . . .	628

## РАЗДЕЛ 2. Управление организациями в условиях развития интеграционных процессов

<b>Маленков Ю.А.</b> Развитие теории интеграции процессов современного управления . . . .	633
<b>Василенко Н.В.</b> Проблемы и основные направления интеграционных процессов в современной экономической ситуации. . . . .	637
<b>Подчуфаров А.Ю., Медведев Д.А., Галкина А.Н., Ванина С.С.</b> Опыт внедрения междисциплинарного взаимодействия в высшем образовании для адаптации к современным интеграционным процессам (кейс НИУ ВШЭ). . . . .	641
<b>Талкачева И.И., Калабина Е.Г.</b> Цифровая трансформация HR-аналитики в организации: возможности и препятствия. . . . .	648
<b>Артеменко Д.А., Ганьшина Е.Ю.</b> Новый банк развития (НБР) как инструмент интеграции: роль в инфраструктурных проектах в условиях международной политической и экономической нестабильности. . . . .	652
<b>Гордеев В.В., Абрамов В.И.</b> Цифровые двойники для прогнозирования бизнес-процессов на промышленных предприятиях. . . . .	656
<b>Митрович С.</b> Трансформация цифровой аналитики для обеспечения бизнес автономии и стратегической устойчивости предприятий. . . . .	660
<b>Зябриков В.В., Шевазуцкий И.Р.</b> Культурная специфика международной экономической интеграции . . . . .	663
<b>Спиридонова Н.В.</b> Влияние санкций на устойчивое развитие малого и среднего бизнеса	670
<b>Сотников Н.З.</b> Бенчмаркинг профессиональной карьеры: перспективы и риски для бизнеса. . . . .	674
<b>Макарова М.А.</b> Незаконченный взлет: легитимность инновации в проекте ТУ-144. . . .	678
<b>Голубецкая Н.П., Андриевский А.С.</b> Влияние технологических инноваций на усиление интеграции бизнес-процессов компаний. . . . .	681
<b>Гуревич Д.В.</b> Методика комплексной оценки риска ликвидности централизованной банковской экосистемы . . . . .	685
<b>Курочкин А.А.</b> История развития концепции управления бизнес-процессами . . . . .	691
<b>Давыдов Н.А.</b> Кросс-культурная адаптация сотрудников международных компаний в системе управления персоналом. . . . .	696
<b>Виноградова Е.К., Цуркан М.В.</b> Устойчивое управление импакт-проектами в организации. . . . .	701
<b>Манов П.А.</b> Стратегические резервы и их взаимосвязь со стратегическими ресурсами предприятия. . . . .	706
<b>Ралдугина Н.С., Белоусов К.Ю.</b> Оценка соответствия квалификационным требованиям топ-менеджеров современных бизнес-организаций. . . . .	710
<b>Багрова И.И.</b> Направления поддержки предпринимательства в современных условиях .	715
<b>Голомшток А.А.</b> Организация системы управленческого учета в компании «Группа ЛСР»: автоматизация отчетности . . . . .	719
<b>Гребенников Г.Ф.</b> Оценка конкурентоспособности предприятия в условиях интеграции	722
<b>Диновская В.С.</b> Цифровой маркетинг и современные особенности маркетинговой стратегии . . . . .	726

## Раздел 2.

# Управление организациями в условиях развития интеграционных процессов

---

*Маленков Юрий Алексеевич*

Санкт-Петербургский государственный университет, РФ  
y.malenkov@spbu.ru

### Развитие теории интеграции процессов современного управления

**Аннотация.** Рассмотрены теоретические проблемы интеграции процессов современного управления (ИПУ) в организациях и регионах. Определена недостаточность исследований в данной области и показаны противоречивость существующих подходов, включая определение искусственного интеллекта, отсутствие единого подхода к пониманию интеграционных процессов (ИП), что приводит к включению в ИП множества процессов не относящихся к ним, снижает эффективность ИП. Предложены новая категория «интеграция», классификации ее видов в зависимости от уровня и степени проявления, пути развития теории ИПУ. Выявлена закономерность ИПУ в организациях и регионах объясняющая причины низкой эффективности и крахов организаций и государств. Предложена концептуальная модель системного управления результатами, эффективностью и качеством ИП в организациях и регионах. Даны комплексные предложения по развитию теории ИПУ.

**Ключевые слова:** интеграция, управление, интеграционные процессы, концептуальная модель, эффективность

*Malenkov Yuriy A.*

Saint Petersburg State University  
y.malenkov@spbu.ru

### Development of the Theory of Modern Management Processes Integration

**Abstract.** The theoretical problems of modern management process integration (MPI) in organizations and regions are considered. The lack of research in this area has been determined. The inconsistency of existing approaches and the lack of a unified approach to understanding processes integration (PI), including the definition of Artificial Intellect, are shown, which leads to the inclusion of many processes unrelated to them in integration processes, reduces the effectiveness of IP. A new category of "integration", classifications of its types depending on the level and degree of its manifestation, and ways of developing the theory of MPI are proposed. A new pattern MPI has been identified, explaining the causes of low efficiency and failures of organizations and states. A conceptual model of system management of results, efficiency and quality of MPI in organizations and regions is proposed. Comprehensive proposals for the development of IP theory are given.

**Keyword:** integration, management, integration processes, conceptual model, efficiency

## **Введение**

Интеграционные процессы (ИП) в различных видах человеческой деятельности, в том числе в управлении организациями, регионами, государствами играют важную, а часто определяющую роль в повышении эффективности и устойчивости, устранении препятствий и стратегических угроз, создании благоприятных условий на пути развития сложных социально-экономических систем.

В современной теории управления сложилось разнородное и противоречивое понимание и толкование термина интеграционный. Часто под этим понимают процессы взаимодействия в общем виде, что не отвечает сущности процесса интеграции и превращает ее в ряд неопределенных и несвязанных друг с другом действий.

Особую группу процессов образуют ИП управления (ИПУ), которые, как показывает обзор научных работ российских и зарубежных специалистов, изучены недостаточно, описаны лишь в общем виде, содержат противоречивые подходы, что снижает эффективность управления организациями и регионами в целом.

## **Методы и материалы**

В исследовании использованы методы диалектики, логики, компаративного анализа. системного подхода, стратегического управления.

## **Результаты**

Неоднозначность существующих подходов к определению сущности категории интеграции, ее чрезмерно широкое понимание отражается в ряде исследований. Типичны ее трактовки как объединения видов деятельности, управленческих взаимодействий, взаимодействия, включения, вовлечения [Моисеева, Стерлигова, 2008], объединение, углубление взаимодействие между частями организации [Дорофеева, 2020], усиление сотрудничества субъектов управления, их объединение, углубление взаимодействия и взаимосвязей [Фатхутдинов, 2023], достижение единства усилий всех подсистем организации [Селезнёв, Шматова, 2018], взаимосвязанность, системное соединение в единое целое [Румянцева, 2020], миссия, цели, коммуникация в организации [Каледин С.», 2023]. степень координация и сотрудничество, необходимые для преодоления дифференциации [Dale, 2003]. координация различных организационных функций и процессов [AI, 2025]. Результаты анализа современного состояния теории ИПУ показали, что исследования в области теории ИП в РФ и за рубежом немногочисленны, отсутствуют общая научная платформа, концепции, научные школы в данной области 2) применяемые подходы противоречивы, в результате ИП как объект управления становится неопределенным 3) в теории и практике управления часто опираются на интуитивное понимание интеграции, что снижают ее эффективность 4) отсутствуют модели и механизмы оценки уровней и эффективности ИП в организациях, управления ИП в целом.

Предлагается категория «интеграции» как процесс объединения систем, элементов, процессов организации на основе общности целей, технологий, результатов объединяемых процессов, осуществляемой в виде включения (внедрения) системой (процессом, элементом) других процессов (систем, элементов), или их объединения, или поглощения. Внутренняя интеграция процесса управления представляет собой соединение различных внутренних процессов в единое целое, направленное на преобразование и повышение эффективности организации. Целесообразно выделить 4 уровня интеграции: 1) Полная интеграция процессов (систем) 2) Сильная интеграция 3) Средняя интеграция 4) Слабая интеграция.

Основным функциям управления соответствуют процессы планирования, организации, координации и другие. Важнейшая закономерность их взаимодействий заключается в том, что для эффективной реализации любой из них необходима интеграция со всеми другими. Например, для создания эффективного процесса планирования необходимо планировать сам процесс планирования, обеспечивать его организацию, координацию действий участников планирования, их мотивацию. Отсюда вытекает необходимость создания нового вида управления, который сегодня отсутствует - системное управление результатами, эффективностью и качества ИП в организациях и регионах. Для этого предлагается использовать концептуальную модель системного управления ИП организаций и регионов матричного типа (Тпбл.1):

Таблица 1.

**Фрагмент концептуальной модели системного управления ИП**

Тип ИПУ	Интегрированный стратегический анализ	Планирование (стратегическое, тактическое, оперативное)	Прогнозирование	Организация
Интегрированный стратегический анализ	{K <sub>11</sub> }	{K <sub>12</sub> }	...	...
Планирование (стратегическое, тактическое, оперативное)	{K <sub>21</sub> }	{K <sub>22</sub> }	...	...
Прогнозирование	{K <sub>31</sub> }	{K <sub>32</sub> }	{K <sub>33</sub> }	
Организация	{K <sub>41</sub> }	{K <sub>42</sub> }	{K <sub>43</sub> }	{K <sub>44</sub> }
Контроль	{K <sub>51</sub> }	...	...	...
Координация	{K <sub>61</sub> }	...	...	...
Мотивация и стимулирование	{K <sub>71</sub> }	...	...	...
Руководство и подбор кадров	{K <sub>81</sub> }	...	...	...

где {K<sub>41</sub>} - интегральный критерий, включающий комплекс критериев, характеризующих наличие ИПУ, их цели и задачи, степень интеграции, качество и другие характеристики.

**Источник:** разработана автором

### Дискуссия

К дискуссионным вопросам следует отнести теоретические модели построения механизмов ИПУ, возможности использования ИИ для анализа ИП, проблемы мотивацию ИП в организациях.

### Заключение

Развитие теории ИПУ создает новые возможности использования внутренних резервов организаций и регионов.

В предложенной категории интеграции сделан акцент на выделение в качестве интеграционных процессов, обладающих свойствами общности целей, технологий и результатов в виде процессов внедрения, объединения, поглощения. Целесообразно учитывать уровни и виды интеграции, обеспечивать ИПУ на основе концептуальной модели системного управления матричного типа.

Проблема управления ИП носит трехсторонний характер соответственно развитие теории ИПУ целесообразно осуществлять по этим направлениям: 1) Единство понимания сущности и видов ИП 2) Идентификация ИП и ИПУ в организациях и регионах 3) Разработка методов, моделей и механизмов ИПУ в организациях и регионах.

### Список литературы

1. Большой энциклопедический словарь. 2025. Available from: <https://gufo.me/dict/bes/ИНТЕГРАЦИЯ>
2. Дорофеева Л. И. Интеграционные процессы в менеджменте// Основы теории управления. ООО "Директмедиа Паблишинг" Москва-Берлин. 2020, 424 с. (Учебник и практикум для среднего профессионального образования и бакалавриата).
3. Каледин С. В. Интегрированные процессы в менеджменте. Электронная книга. 2023. Available from: <https://onlinelit.net/book/integrirrovannye-processy-v-menedzhmente>
4. Моисеева Н.К., Стерлигова А.Н. Дифференциация и интеграция процессов как объектов управления в организации //Вестник Самарского государственного экономического университета. 2008. 10. с. 85-88 (статья в журнале на русском языке).
5. Румянцева Е.Е Новая экономическая энциклопедия. НИЦ ИНФРА-М. 2020. 882 с (энциклопедия на русском языке).
6. Селезнёв В.Н., Шматова Н.И. Интеграция в управлении организацией как процесс эффективной реализации её целей и задач//Вестник Национального Института Бизнеса. 2018. № 34. С. 243-254 (статья в журнале на русском языке).
7. Фатхутдинов Р. А. «Развитие конкурентных преимуществ объектов в конкурентоспособной экономике»// Журнал Современная конкуренция 2009 (статья в журнале на русском языке). Available from: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-konkurentnyh-preimuschestv-obektov-v-konkurentosposobnoy-ekonomike-1>
8. AI (Generated by Artificial Intelligence) (24.02. 2025 г.) Available from: [https://search.yahoo.com/search;\\_ylt=Awrheu1NN75nIMUDqmFXNyoA;\\_ylc=X1MDMjc2NjY3OQRfcgMyBGZyA3lmcC10BGZyMgNzYi10b3AEZ3ByaWQDTWFhQ2kydFZRtMOWM4bkZGT0g5QQRuX3JzbHQDMARuX3N1Z2cDNARvcmlnaW4Dc2VhcmNoLnlhaG9vLmNvbQRwb3MDMARwcXN0cgMEcHFzdHJsAzAEcXN0cmwDMjQEcXVlcnkDaW50ZWdyYXRpb24lMjBpbiUyMG1hbmFnZW1udAR0X3N0bXADMtC0MDUxOTI2Mg--?p=integration+in+managemnt&fp=1&fr=yfp-t&fr2=sb-top](https://search.yahoo.com/search;_ylt=Awrheu1NN75nIMUDqmFXNyoA;_ylc=X1MDMjc2NjY3OQRfcgMyBGZyA3lmcC10BGZyMgNzYi10b3AEZ3ByaWQDTWFhQ2kydFZRtMOWM4bkZGT0g5QQRuX3JzbHQDMARuX3N1Z2cDNARvcmlnaW4Dc2VhcmNoLnlhaG9vLmNvbQRwb3MDMARwcXN0cgMEcHFzdHJsAzAEcXN0cmwDMjQEcXVlcnkDaW50ZWdyYXRpb24lMjBpbiUyMG1hbmFnZW1udAR0X3N0bXADMtC0MDUxOTI2Mg--?p=integration+in+managemnt&fp=1&fr=yfp-t&fr2=sb-top)
9. Dale B.G. Managing. Quality Blackwell Publishing Ltd., Oxford. 2003 (монография на иностранном языке).
10. Bleicher K. (1993). Dynamisch-integriertes Management. In: Scharfenberg, H. (eds) Strukturwandel in Management und Organisation. Gabler Verlag, Wiesbaden. Available from: [https://doi.org/10.1007/978-3-322-87171-8\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-322-87171-8_2) (монография на иностранном языке).