

ISSN 2409-7802 www.aurora-group.eu
www.nbpublish.com

ФИНАНСЫ И УПРАВЛЕНИЕ



AURORA Group s.r.o.
nota bene

Выходные данные

Номер подписан в печать: 04-07-2025

Учредитель: Даниленко Василий Иванович, w.danilenko@nbpublish.com

Издатель: ООО <НБ-Медиа>

Главный редактор: Дегтярев Александр Николаевич, доктор экономических наук, кандидат технических наук, Aleks-degt@yandex.ru

ISSN: 2409-7802

Контактная информация:

Выпускающий редактор - Зубкова Светлана Вадимовна

E-mail: info@nbpublish.com

тел.+7 (966) 020-34-36

Почтовый адрес редакции: 115114, г. Москва, Павелецкая набережная, дом 6А, офис 211.

Библиотека журнала по адресу: http://www.nbpublish.com/library_tariffs.php

Publisher's imprint

Number of signed prints: 04-07-2025

Founder: Danilenko Vasiliy Ivanovich, w.danilenko@nbpublish.com

Publisher: NB-Media ltd

Main editor: Degtyarev Aleksandr Nikolaevich, doktor ekonomicheskikh nauk, kandidat tekhnicheskikh nauk, Aleks-degt@yandex.ru

ISSN: 2409-7802

Contact:

Managing Editor - Zubkova Svetlana Vadimovna

E-mail: info@nbpublish.com

тел.+7 (966) 020-34-36

Address of the editorial board : 115114, Moscow, Paveletskaya nab., 6A, office 211 .

Library Journal at : http://en.nbpublish.com/library_tariffs.php

Редакционный совет

Сыченко Елена Вячеславовна – PhD (университет Катании, Италия), доцент кафедры трудового права Санкт-Петербургского государственного университета, 199034, Санкт-Петербург, 22 линия В.О., 7. e.sychenko@mail.ru

Батьковский Александр Михайлович – доктор экономических наук, АО Центральный научно-исследовательский институт экономики, систем управления и информации «Электроника», советник генерального директора, 127299, Москва, ул. Космонавта Волкова, 12, batkovskiy_a@instel.ru

Нарутто Светлана Васильевна – доктор юридических наук, профессор кафедры конституционного и муниципального права Московского государственного юридического университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 125993. Москва, ул. Садовая-Кудринская 9, svetanarutto@yandex.ru

Овчаров Антон Олегович – доктор экономических наук, доцент, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 603950, Нижний Новгород, проспект Гагарина, 23, anton19742006@yandex.ru

Наган Винстон Персиваль - доктор права, профессор права Университета Флориды (школа права имени Левина), директор Института прав человека, мира и развития, профессор антропологии Брейзноуз Колледжа (Оксфорд), член Королевского общества искусств (Royal Society of the Arts, Лондон), член Комиссии по конституционным вопросам ЮАР (США). Brasenose College, Oxford, OX1, 4AJ. United Kingdom

Николайчук Ольга Алексеевна – доктор экономических наук, профессор, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, профессор Департамента экономической теории, 125993, Москва, ГСП-3, Ленинградский проспект, д. 49, 18111959@mail.ru

Кравец Игорь Александрович – доктор юридических наук, профессор, заведующий кафедрой теории истории государства и права, конституционного права Новосибирский национальный исследовательский государственный университет, 630090, Новосибирская обл., г. Новосибирск, ул. Пирогова, 1, kravigor@gmail.com

Демичев Алексей Андреевич – доктор юридических наук, кандидат исторических наук, профессор, Нижегородская академия МВД РФ, кафедра гражданского права и процесса, 603950, Нижний Новгород, Анкудиновское шоссе, бокс 268, aadem@bk.ru

Желинска Элеонора - доктор права, профессор Варшавского университета. Uniwersytet Warszawski, Krakowskie Przedmiescie 26/28, 00-927 Warszawa.

Пешкова Христина Вячеславовна – доктор юридических наук, доцент, заведующая кафедрой гражданского процессуального права Центрального филиала Российского государственного университета правосудия, профессор Воронежского института Федеральной службы исполнения наказаний. 394006, Воронеж, ул. 20-летия Октября 95. e-mail: peshkova1@yandex.ru

Ефименко Дмитрий Борисович – доктор технических наук, доцент кафедры транспортной телематики, Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет (МАДИ)», декан факультета логистики и общетранспортных проблем, заведующий кафедрой «Правовое и таможенное регулирование на транспорте» МАДИ, 125319. Москва, Ленинградский пр., дом 64, оф. 207л. ed2002@mail.ru

Гомонов Николай Дмитриевич – доктор юридических наук, профессор, Северо-Западный институт (филиал) Московского гуманитарно-экономического университета, декан юридического факультета, 183052, г. Мурманск, просп. Кольский, 51, Gomonov.Nikolay@mail.ru

Ефименко Дмитрий Борисович – доктор технических наук, доцент по кафедре транспортной телематики, Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет (МАДИ)», декан факультета логистики и общетранспортных проблем, заведующий кафедрой «Правовое и таможенное регулирование на транспорте» МАДИ, 125319. Москва, Ленинградский пр., 64, оф. 207л. ed2002@mail.ru

Стрыгин Андрей Вадимович - доктор экономических наук, профессор по кафедре «мировая экономика» МАДИ, профессор факультета логистики и общетранспортных проблем, директор Центра РАС ООН в МАДИ «международная транспортная политика» 125319. Москва, Ленинградский пр., дом 64, оф. 346. : strygin@inbox.ru

Бурда Алексей Григорьевич – доктор экономических наук, профессор, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина", частное образовательное учреждение высшего образования "Южный институт менеджмента", кафедра: экономической кибернетики, финансов и кредита, 350044, Россия, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. Калинина, 13, каб. 209, корпуса экономического факультета

Черкасов Валерий Николаевич – доктор экономических наук, кандидат технических наук, первый заместитель главного редактора научно-практического журнала «Информационная безопасность регионов», Саратовский социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 410009, Россия, Саратовская область, г. Саратов, ул. Дачная, 30А,

Артемов Николай Михайлович - доктор юридических наук, профессор кафедры финансового права Московского государственного юридического университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). 123995. Россия, г. Москва, ул. Садовая-Кудринская, 9.

Баженов Александр Александрович - кандидат экономических наук, доцент, Генеральный директор ООО "АУДИТ ПРОФЕССИОНАЛ", главный аудитор (единый аудит), уполномоченный эксперт по контролю качества, член СРО "Российский Союз аудиторов" (Ассоциация), консультант по налогам и сборам I категории, член НП "Палата налоговых консультантов", профессиональный бухгалтер, действительный член ИПБ России

Брызгалин Аркадий Викторович - кандидат юридических наук, директор ЗАО «Центр «Налоги и финансовое право». 620027. Россия, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Луначарского, 77.

Винницкий Данил Владимирович - доктор юридических наук, профессор, заведующий кафедрой финансового права Уральской государственной юридической академии, член Президиума Международной ассоциации финансового права, Председатель Уральского отделения. 620137. Россия, г. Екатеринбург, ул. Комсомольская, 21.

Грачева Елена Юрьевна - доктор юридических наук, профессор, заведующая кафедрой финансового права, первый проректор Московского государственного юридического университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). 123995. Россия, г. Москва, ул. Садовая-Кудринская, 9.

Ермаков Дмитрий Николаевич - доктор экономических наук, доктор политических наук, профессор кафедры истории общественных движений и политических партий исторического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова; 119192, г. Москва, Ломоносовский проспект, 27, корп.4ю

Кашин Владимир Анатольевич - доктор экономических наук, государственный советник налоговой службы II ранга, первый заместитель генерального директора Государственного научно-исследовательского института развития налоговой системы ФГУП ФНС России. 121351. Россия, г. Москва, Молодогвардейская, д. 32

Кроткова Наталья Викторовна - кандидат юридических наук, ведущий научный сотрудник Института государства и права Российской академии наук, заместитель главного редактора журнала "Государство и право" Российской академии наук. 119019, Россия, г. Москва, ул. Знаменка, д. 10

Лопашенко Наталья Александровна - доктор юридических наук, профессор, директор Саратовского Центра по исследованию проблем организованной преступности и коррупции; профессор кафедры уголовного и уголовно-исполнительного права Саратовской государственной академии права; эксперт Правового управления Государственной Думы Российской Федерации. 410056. Россия, г. Саратов, Саратовская государственная академия права, ул. Вольская, 1, корпус № 5, комната 716

Мельникова Надежда Петровна - кандидат экономических наук, профессор, заместитель заведующей кафедрой «Налоги и налогообложение» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. 125993. Россия, г. Москва, Ленинградский проспект, 49.

Парыгина Вера Анатольевна - кандидат юридических наук, профессор кафедры государственно-правовых дисциплин Международной академии предпринимательства; заместитель руководителя, руководитель департамента защиты прав налогоплательщиков адвокатского бюро «ЮСТИНА-ЮГ»; эксперт-консультант National Institute of Public Finance in Atlanta (г. Атланта, США). 121170. Россия, г. Москва, Площадь Победы, 2, строение 2.

Попонова Наталья Андреевна - кандидат экономических наук, профессор кафедры налогового контроля и проверок финансово-хозяйственной деятельности Академии экономической безопасности МВД России. 141220. Россия, г. Москва, ул. Кольская, 2.

Толстомятенко Геннадий Петрович - доктор юридических наук, профессор, декан международно-правового факультета Московского государственного института международных отношений (Университет) Министерства иностранных дел России. 119454. Россия, г. Москва, проспект Вернадского, 76.

Тютюрюков Николай Николаевич - доктор экономических наук, доцент кафедры управления общественным сектором Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. 119571. Россия, г. Москва, проспект Вернадского, 82.

Фадеев Дмитрий Евгеньевич - кандидат юридических наук, заместитель директора Департамента по законодательству Торгово-промышленной палаты Российской Федерации, член Международной ассоциации финансового права. 119571. Россия, г. Москва, проспект Вернадского, 82.

Редкоус Владимир Михайлович - доктор юридических наук, профессор, ведущий научный сотрудник сектора административного права и административного процесса ИГП РАН,

профессор кафедры УДПОП ЦКШУ Академии управления МВД России. 119019 Москва, ул. Знаменка, д.10, E-mail: rwmms@rambler.ru

Ищук Татьяна Леонидовна - Доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры финансов и учета Института экономики и менеджмента Национального исследовательского Томского государственного университета, tana.itl@mail.ru

Бесчасная Альбина Ахметовна - доктор социологических наук, Северо-Западный институт управления - филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Профессор, 190121, Россия, Санкт-Петербург, Средний проспект В.О., д. 57/43 aabes@inbox.ru

Боброва Анна Владимировна - доктор экономических наук, ФГАОУ ВО Бжно-Уральский государственный университет (Национальный исследовательский университет), профессор, 454090, Россия, Челябинская область, г. Челябинск, площадь МОПРа, 9, кв. 42, ms.Bobrova_AV@mail.ru

Бурда Алексей Григорьевич - доктор экономических наук, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина», Заведующий кафедрой экономической кибернетики, 350044, Россия, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13, корпус 44, кв. 9, agburda@mail.ru

Крюков Сергей Владимирович - доктор экономических наук, ФГАОУ ВО "Южный федеральный университет", профессор экономического факультета, 344013, Россия, Ростовская область, г. Ростов-на-Дону, ул. Пестеля, 43, кв. 1, svkrukov@sfedu.ru

Кузнецов Николай Владимирович - доктор экономических наук, ФГБОУ ВО "Государственный университет управления", Заведующий кафедрой "Статистика", ФГБОУ ВО "Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации", Директор Центра стратегического прогнозирования и планирования, 107014, Россия, г. Москва, ул. 4-я Сокольническая, 3, кв. 82, nkuznetsov@outlook.com

Мурзин Антон Дмитриевич - доктор технических наук, Южный федеральный университет, доцент, зам. декана факультета управления, Донской государственный технический университет, доцент, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Профессор, 344012, Россия, Ростовская область, г. Ростов-на-Дону, ул. Большая Садовая, 105/42, каб. 216, admurzin@yandex.ru

Овчаров Антон Олегович - доктор экономических наук, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского», профессор кафедры бухгалтерского учета, главный научный сотрудник Центра макро и микроэкономики, 603135, Россия, г. Нижний Новгород, проспект Ленина, 45 корпус 3, кв. 47, anton19742006@yandex.ru

Шашкова Анна Владиславовна - доктор политических наук, Московский государственный институт международных отношений, профессор, 125299, Россия, г. Москва, пр-д Вернадского, 76, ауд. 3024, a.shashkova@inno.mgimo.ru

Ширинкина Елена Викторовна - доктор экономических наук, Сургутский государственный

университет, заведующий кафедрой менеджмента и бизнеса, 628412, Россия, г. Сургут, ул. Гагарина, 12, кв. 201, shirinkina86@yandex.ru

Макаров Иван Николаевич - доктор экономических наук, ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» Липецкий филиал, профессор, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации", профессор кафедры "Экономика и финансы", 398055, Россия, Липецкая область, г. Липецк, ул. Полиграфическая, 4, кв. 224, excellennzz@gmail.com

Editorial collegium

Sychenko Elena Vyacheslavovna – PhD (University of Catania, Italy), Associate Professor of the Department of Labor Law of St. Petersburg State University, 199034, St. Petersburg, 22 line V.O., 7. e.sychenko@mail.ru

Batkovsky Alexander Mikhailovich – Doctor of Economics, JSC Central Research Institute of Economics, Control Systems and Information "Electronics", Advisor to the General Director, 12 Kosmonavta Volkova str., 127299, Moscow, batkovskiy_a@instel.ru

Narutto Svetlana Vasilyevna – Doctor of Law, Professor of the Department of Constitutional and Municipal Law of the Kutafin Moscow State Law University (MGUA), 125993. Moscow, Sadovaya-Kudrinskaya str. 9, svetanarutto@yandex.ru

Ovcharov Anton Olegovich – Doctor of Economics, Associate Professor, National Research Nizhny Novgorod State University named after N.I. Lobachevsky, 603950, Nizhny Novgorod, Gagarin Avenue, 23, anton19742006@yandex.ru

Nagan Winston Percival - Doctor of Law, Professor of Law at the University of Florida (Levin School of Law), Director of the Institute of Human Rights, Peace and Development, Professor of Anthropology at Brasenose College (Oxford), Member of the Royal Society of the Arts (London), member of the Commission on Constitutional Issues of South Africa (USA). Brasenose College, Oxford, OX1, 4AJ. United Kingdom

Nikolaichuk Olga Alekseevna – Doctor of Economics, Professor, Financial University under the Government of the Russian Federation, Professor of the Department of Economic Theory, 125993, Moscow, GSP-3, Leningradsky Prospekt, 49, 18111959@mail.ru

Igor Kravets – Doctor of Law, Professor, Head of the Department of Theory of the History of State and Law, Constitutional Law Novosibirsk National Research State University, 630090, Novosibirsk Region, Novosibirsk, Pirogova str., 1, kravigor@gmail.com

Demichev Alexey Andreevich – Doctor of Law, Candidate of Historical Sciences, Professor, Nizhny Novgorod Academy of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation, Department of Civil Law and Procedure, 603950, Nizhny Novgorod, Ankudinovskoe Highway, box 268, aadem@bk.ru

Zelinska Eleonora is a Doctor of Law, professor at the University of Warsaw. Uniwersytet Warszawski, Krakowskie Przedmiescie 26/28, 00-927 Warszawa.

Hristina V. Peshkova – Doctor of Law, Associate Professor, Head of the Department of Civil Procedure Law of the Central Branch of the Russian State University of Justice, Professor of the Voronezh Institute of the Federal Penitentiary Service. 95 20th Anniversary of October str., Voronezh, 394006. e-mail: peshkova1@yandex.ru

Efimenko Dmitry Borisovich – Doctor of Technical Sciences, Associate Professor of the Department of Transport Telematics, Moscow Automobile and Road State Technical University (MADI), Dean of the Faculty of Logistics and General Transport Problems, Head of the Department "Legal and Customs Regulation in Transport" MADI, 125319. Moscow, Leningradsky ave., 64, office 207I. ed2002@mail.ru

Nikolay Dmitrievich Gomonov – Doctor of Law, Professor, North-Western Institute (branch) Moscow University of Humanities and Economics, Dean of the Faculty of Law, 183052, Murmansk, ave. Kola, 51, Gomonov_Nikolay@mail.ru

Efimenko Dmitry Borisovich – Doctor of Technical Sciences, Associate Professor at the Department of Transport Telematics, Moscow Automobile and Road State Technical University (MADI), Dean of the Faculty of Logistics and General Transport Problems, Head of the Department "Legal and Customs Regulation in Transport" MADI, 125319. Moscow, Leningradsky ave., 64, office 207I. ed2002@mail.ru

Andrey V. Strygin - Doctor of Economics, Professor in the Department of "World Economy" MADI, Professor of the Faculty of Logistics and General Transport Problems, Director of the UN RAS Center in MADI "International Transport Policy" 125319. 64 Leningradsky Ave., office Z46, Moscow. : strygin@inbox.ru

Burda Alexey Grigorievich – Doctor of Economics, Professor, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin", private educational institution of Higher Education "Southern Institute of Management", Department: Economic Cybernetics, Finance and Credit, 350044, Russia, Krasnodar Territory, Krasnodar, Kalinina str., 13, room 209, buildings of the Faculty of Economics

Cherkasov Valery Nikolaevich – Doctor of Economics, Candidate of Technical Sciences, First Deputy Editor-in-Chief of the scientific and practical journal "Information Security of Regions", Saratov Socio-Economic Institute (branch) of Plekhanov Russian University of Economics, 410009, Saratov region, Saratov, Dachnaya str., 30A,

Artemov Nikolay Mikhailovich - Doctor of Law, Professor of the Department of Financial Law of the Kutafin Moscow State Law University (MGUA). 123995. Russia, Moscow, Sadovaya-Kudrinskaya str., 9.

Bazhenov Alexander Alexandrovich - Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, General Director of AUDIT PROFESSIONAL LLC, Chief Auditor (unified audit), authorized expert on quality control, member of the SRO "Russian Union of Auditors" (Association), consultant on taxes and fees of the I category, member of the NP "Chamber of Tax Consultants", professional accountant, full member of the IPB of Russia

Arkady Viktorovich Bryzgalin - Candidate of Law, Director of the Center for Taxes and Financial Law CJSC. 620027. Russia, Sverdlovsk region, Yekaterinburg, Lunacharsky str., 77.

Vinnitsky Danil Vladimirovich - Doctor of Law, Professor, Head of the Department of Financial Law of the Ural State Law Academy, member of the Presidium of the International Association of Financial Law, Chairman of the Ural Branch. 620137. Russia, Yekaterinburg, Komsomolskaya str., 21.

Elena Gracheva - Doctor of Law, Professor, Head of the Department of Financial Law, First Vice-Rector of the Kutafin Moscow State Law University (MSLA). 123995. 9 Sadovaya-Kudrinskaya str., Moscow, Russia.

Ermakov Dmitry Nikolaevich - Doctor of Economics, Doctor of Political Sciences, Professor of the Department of History of Social Movements and Political Parties, Faculty of History, Lomonosov Moscow State University; 119192, Moscow, Lomonosovsky Prospekt, 27, building 4yu

Kashin Vladimir Anatolyevich - Doctor of Economics, State Adviser of the Tax Service of the II rank, First Deputy Director General of the State Research Institute for the Development of the Tax System of the Federal State Unitary Enterprise of the Federal Tax Service of Russia. 121351. Russia, Moscow, Molodogvardeyskaya, 32

Krotkova Natalia Viktorovna - Candidate of Law, Leading researcher at the Institute of State and Law of the Russian Academy of Sciences, Deputy Editor-in-Chief of the journal "State and Law" of the Russian Academy of Sciences. 10 Znamenka str., Moscow, 119019, Russia

Natalia Lopashenko - Doctor of Law, Professor, Director of the Saratov Center for the Study of Organized Crime and Corruption; Professor of the Department of Criminal and Penal Enforcement Law of the Saratov State Academy of Law; expert of the Legal Department of the State Duma of the Russian Federation. 410056. Russia, Saratov, Saratov State Academy of Law, Volskaya str., 1, building No. 5, room 716

Nadezhda Petrovna Melnikova - Candidate of Economic Sciences, Professor, Deputy Head of the Department "Taxes and Taxation" of the Financial University under the Government of the Russian Federation. 125993. Russia, Moscow, Leningradsky Prospekt, 49.

Vera Anatolyevna Parygina - Candidate of Law, Professor of the Department of State and Legal Disciplines of the International Academy of Entrepreneurship; Deputy Head, Head of the Department for the Protection of Taxpayers' Rights of the law Firm "JUSTINA-YUG"; expert consultant of the National Institute of Public Finance in Atlanta (Atlanta, USA). 121170. Russia, Moscow, Victory Square, 2, building 2.

Natalia Poponova - Candidate of Economic Sciences, Professor of the Department of Tax Control and Inspections of Financial and Economic Activities of the Academy of Economic Security of the Ministry of Internal Affairs of Russia. 141220. Russia, Moscow, Kolskaya str., 2.

Tolstopyatenko Gennady Petrovich - Doctor of Law, Professor, Dean of the International Law Faculty of the Moscow State Institute of International Relations (University) Ministry of Foreign Affairs of Russia. 119454. 76 Vernadsky Avenue, Moscow, Russia.

Tyutyuryukov Nikolay Nikolaevich - Doctor of Economics, Associate Professor of the Department of Public Sector Management of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation. 119571. 82 Vernadsky Avenue, Moscow, Russia.

Dmitry E. Fadeev - Candidate of Law, Deputy Director of the Department of Legislation of the Chamber of Commerce and Industry of the Russian Federation, member of the International Association of Financial Law. 119571. 82 Vernadsky Avenue, Moscow, Russia.

Redkous Vladimir Mikhailovich - Doctor of Law, Professor, leading researcher of the Sector of Administrative Law and Administrative Process of the IGP RAS, Professor of the Department of UDPOP of the CSHU Academy of Management of the Ministry of Internal Affairs of Russia. 10 Znamenka str., Moscow, 119019, E-mail: rwmms@rambler.ru

Ishchuk Tatiana Leonidovna - Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Finance and Accounting of the Institute of Economics and Management of the National Research Tomsk State University, tana.itl@mail.ru

Beschasnaya Albina Akhmetovna - Doctor of Sociological Sciences, North-Western Institute of Management - Branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Professor, 190121, Russia, St. Petersburg, Sredny prospekt V.O., 57/43 aabes@inbox.ru

Bobrova Anna Vladimirovna - Doctor of Economics, Bzhno-Ural State University (National Research University), Professor, 454090, Russia, Chelyabinsk region, Chelyabinsk, MOPRa

Square, 9, sq. 42, ms.Bobrova_AV@mail.ru

Burda Alexey Grigorievich - Doctor of Economics, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin", Head of the Department of Economic Cybernetics, 350044, Russia, Krasnodar Krai, Krasnodar, Kalinin str., 13, building 44, sq. 9, agburda@mail.ru

Sergey V. Kryukov - Doctor of Economics, Southern Federal University, Professor of the Faculty of Economics, Rostov-on-Don, 43 Pestel str., sq. 1, 344013, Russia, Rostov Region, Rostov-on-Don, svkryukov@sfedu.ru

Kuznetsov Nikolay Vladimirovich - Doctor of Economics, State University of Management, Head of the Department of Statistics, Financial University under the Government of the Russian Federation, Director of the Center for Strategic Forecasting and Planning, 107014, Russia, Moscow, 4th Sokolnicheskaya str., 3, sq. 82, nkuznetsov@outlook.com

Anton Dmitrievich Murzin - Doctor of Technical Sciences, Southern Federal University, Associate Professor, Deputy Dean of the Faculty of Management, Don State Technical University, Associate Professor, Plekhanov Russian University of Economics, Professor, 344012, Russia, Rostov Region, Rostov-on-Don, Bolshaya Sadovaya str., 105/42, office 216, admurzin@yandex.ru

Ovcharov Anton Olegovich - Doctor of Economics, Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education "National Research Nizhny Novgorod State University named after N.I. Lobachevsky", Professor of Accounting Department, Chief Researcher of the Center for Macro and Microeconomics, 603135, Russia, Nizhny Novgorod, Lenin Avenue, 45 building 3, sq. 47, anton19742006@yandex.ru

Anna Vladislavovna Shashkova - Doctor of Political Sciences, Moscow State Institute of International Relations, Professor, 76 Vernadsky Ave., Moscow, 125299, Russia, room 3024, a.shashkova@inno.mgimo.ru

Shirinkina Elena Viktorovna - Doctor of Economics, Surgut State University, Head of the Department of Management and Business, 628412, Russia, Surgut, Gagarina str., 12, sq. 201, shirinkina86@yandex.ru

Makarov Ivan Nikolaevich - Doctor of Economics, Financial University under the Government of the Russian Federation Lipetsk Branch, Professor, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation", Professor of the Department of Economics and Finance, 398055, Russia, Lipetsk region, Lipetsk, Polygraphic str., 4, sq. 224, excellennzz@gmail.com

Требования к статьям

Журнал является научным. Направляемые в издательство статьи должны соответствовать тематике журнала (с его рубрикатором можно ознакомиться на сайте издательства), а также требованиям, предъявляемым к научным публикациям.

Рекомендуемый объем от 12000 знаков.

Структура статьи должна соответствовать жанру научно-исследовательской работы. В ее содержании должны обязательно присутствовать и иметь четкие смысловые разграничения такие разделы, как: предмет исследования, методы исследования, апелляция к оппонентам, выводы и научная новизна.

Не приветствуется, когда исследователь, трактуя в статье те или иные научные термины, вступает в заочную дискуссию с авторами учебников, учебных пособий или словарей, которые в узких рамках подобных изданий не могут широко излагать свое научное воззрение и заранее оказываются в проигрышном положении. Будет лучше, если для научной полемики Вы обратитесь к текстам монографий или диссертационных работ оппонентов.

Не превращайте научную статью в публицистическую: не наполняйте ее цитатами из газет и популярных журналов, ссылками на высказывания по телевидению.

Ссылки на научные источники из Интернета допустимы и должны быть соответствующим образом оформлены.

Редакция отвергает материалы, напоминающие реферат. Автору нужно не только продемонстрировать хорошее знание обсуждаемого вопроса, работ ученых, исследовавших его прежде, но и привнести своей публикацией определенную научную новизну.

Не принимаются к публикации избранные части из диссертаций, книг, монографий, поскольку стиль изложения подобных материалов не соответствует журнальному жанру, а также не принимаются материалы, публиковавшиеся ранее в других изданиях.

В случае отправки статьи одновременно в разные издания автор обязан известить об этом редакцию. Если он не сделал этого заблаговременно, рискует репутацией: в дальнейшем его материалы не будут приниматься к рассмотрению.

Уличенные в плагиате попадают в «черный список» издательства и не могут рассчитывать на публикацию. Информация о подобных фактах передается в другие издательства, в ВАК и по месту работы, учебы автора.

Статьи представляются в электронном виде только через сайт издательства <http://www.e-notabene.ru> кнопка "Авторская зона".

Статьи без полной информации об авторе (соавторах) не принимаются к рассмотрению, поэтому автор при регистрации в авторской зоне должен ввести полную и корректную информацию о себе, а при добавлении статьи - о всех своих соавторах.

Не набирайте название статьи прописными (заглавными) буквами, например: «ИСТОРИЯ КУЛЬТУРЫ...» — неправильно, «История культуры...» — правильно.

При добавлении статьи необходимо прикрепить библиографию (минимум 10–15 источников, чем больше, тем лучше).

При добавлении списка использованной литературы, пожалуйста, придерживайтесь следующих стандартов:

- [ГОСТ 7.1-2003 Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления.](#)
- [ГОСТ 7.0.5-2008 Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления](#)

В каждой ссылке должен быть указан только один диапазон страниц. В теле статьи ссылка на источник из списка литературы должна быть указана в квадратных скобках, например, [1]. Может быть указана ссылка на источник со страницей, например, [1, с. 57], на группу источников, например, [1, 3], [5-7]. Если идет ссылка на один и тот же источник, то в теле статьи нумерация ссылок должна выглядеть так: [1, с. 35]; [2]; [3]; [1, с. 75-78]; [4]....

А в библиографии они должны отображаться так:

[1]

[2]

[3]

[4]....

Постраничные ссылки и сноски запрещены. Если вы используете сноску, не содержащую ссылку на источник, например, разъяснение термина, включите сноску в текст статьи.

После процедуры регистрации необходимо прикрепить аннотацию на русском языке, которая должна состоять из трех разделов: Предмет исследования; Метод, методология исследования; Новизна исследования, выводы.

Прикрепить 10 ключевых слов.

Прикрепить саму статью.

Требования к оформлению текста:

- Кавычки даются уголками (« ») и только кавычки в кавычках — лапками (" ").
- Тире между датами дается короткое (Ctrl и минус) и без отбивок.
- Тире во всех остальных случаях дается длинное (Ctrl, Alt и минус).
- Даты в скобках даются без г.: (1932–1933).
- Даты в тексте даются так: 1920 г., 1920-е гг., 1540–1550-е гг.
- Недопустимо: 60-е гг., двадцатые годы двадцатого столетия, двадцатые годы XX столетия, 20-е годы XX столетия.
- Века, король такой-то и т.п. даются римскими цифрами: XIX в., Генрих IV.
- Инициалы и сокращения даются с пробелом: т. е., т. д., М. Н. Иванов. Неправильно: М.Н. Иванов, М.Н. Иванов.

ВСЕ СТАТЬИ ПУБЛИКУЮТСЯ В АВТОРСКОЙ РЕДАКЦИИ.

По вопросам публикации и финансовым вопросам обращайтесь к администратору
Зубковой Светлане Вадимовне

E-mail: info@nbpublish.com

или по телефону +7 (966) 020-34-36

Подробные требования к написанию аннотаций:

Аннотация в периодическом издании является источником информации о содержании статьи и изложенных в ней результатах исследований.

Аннотация выполняет следующие функции: дает возможность установить основное

содержание документа, определить его релевантность и решить, следует ли обращаться к полному тексту документа; используется в информационных, в том числе автоматизированных, системах для поиска документов и информации.

Аннотация к статье должна быть:

- информативной (не содержать общих слов);
- оригинальной;
- содержательной (отражать основное содержание статьи и результаты исследований);
- структурированной (следовать логике описания результатов в статье);

Аннотация включает следующие аспекты содержания статьи:

- предмет, цель работы;
- метод или методологию проведения работы;
- результаты работы;
- область применения результатов; новизна;
- выводы.

Результаты работы описывают предельно точно и информативно. Приводятся основные теоретические и экспериментальные результаты, фактические данные, обнаруженные взаимосвязи и закономерности. При этом отдается предпочтение новым результатам и данным долгосрочного значения, важным открытиям, выводам, которые опровергают существующие теории, а также данным, которые, по мнению автора, имеют практическое значение.

Выводы могут сопровождаться рекомендациями, оценками, предложениями, гипотезами, описанными в статье.

Сведения, содержащиеся в заглавии статьи, не должны повторяться в тексте аннотации. Следует избегать лишних вводных фраз (например, «автор статьи рассматривает...», «в статье рассматривается...»).

Исторические справки, если они не составляют основное содержание документа, описание ранее опубликованных работ и общеизвестные положения в аннотации не приводятся.

В тексте аннотации следует употреблять синтаксические конструкции, свойственные языку научных и технических документов, избегать сложных грамматических конструкций.

Гонорары за статьи в научных журналах не начисляются.

Цитирование или воспроизведение текста, созданного ChatGPT, в вашей статье

Если вы использовали ChatGPT или другие инструменты искусственного интеллекта в своем исследовании, опишите, как вы использовали этот инструмент, в разделе «Метод» или в аналогичном разделе вашей статьи. Для обзоров литературы или других видов эссе, ответов или рефератов вы можете описать, как вы использовали этот инструмент, во введении. В своем тексте предоставьте prompt - командный вопрос, который вы использовали, а затем любую часть соответствующего текста, который был создан в ответ.

К сожалению, результаты «чата» ChatGPT не могут быть получены другими читателями, и хотя невозстановимые данные или цитаты в статьях APA Style обычно цитируются как личные сообщения, текст, сгенерированный ChatGPT, не является сообщением от человека.

Таким образом, цитирование текста ChatGPT из сеанса чата больше похоже на совместное использование результатов алгоритма; таким образом, сделайте ссылку на автора алгоритма записи в списке литературы и приведите соответствующую цитату в тексте.

Пример:

На вопрос «Является ли деление правого полушария левого полушария реальным или метафорой?» текст, сгенерированный ChatGPT, показал, что, хотя два полушария мозга в некоторой степени специализированы, «обозначение, что люди могут быть охарактеризованы как «левополушарные» или «правополушарные», считается чрезмерным упрощением и популярным мифом» (OpenAI, 2023).

Ссылка в списке литературы

OpenAI. (2023). ChatGPT (версия от 14 марта) [большая языковая модель].
<https://chat.openai.com/chat>

Вы также можете поместить полный текст длинных ответов от ChatGPT в приложение к своей статье или в дополнительные онлайн-материалы, чтобы читатели имели доступ к точному тексту, который был сгенерирован. Особенно важно задокументировать точный созданный текст, потому что ChatGPT будет генерировать уникальный ответ в каждом сеансе чата, даже если будет предоставлен один и тот же командный вопрос. Если вы создаете приложения или дополнительные материалы, помните, что каждое из них должно быть упомянуто по крайней мере один раз в тексте вашей статьи в стиле APA.

Пример:

При получении дополнительной подсказки «Какое представление является более точным?» в тексте, сгенерированном ChatGPT, указано, что «разные области мозга работают вместе, чтобы поддерживать различные когнитивные процессы» и «функциональная специализация разных областей может меняться в зависимости от опыта и факторов окружающей среды» (OpenAI, 2023; см. Приложение А для полной расшифровки). .

Ссылка в списке литературы

OpenAI. (2023). ChatGPT (версия от 14 марта) [большая языковая модель].
<https://chat.openai.com/chat> Создание ссылки на ChatGPT или другие модели и программное обеспечение ИИ

Приведенные выше цитаты и ссылки в тексте адаптированы из шаблона ссылок на программное обеспечение в разделе 10.10 Руководства по публикациям (Американская психологическая ассоциация, 2020 г., глава 10). Хотя здесь мы фокусируемся на ChatGPT, поскольку эти рекомендации основаны на шаблоне программного обеспечения, их можно адаптировать для учета использования других больших языковых моделей (например, Bard), алгоритмов и аналогичного программного обеспечения.

Ссылки и цитаты в тексте для ChatGPT форматируются следующим образом:

OpenAI. (2023). ChatGPT (версия от 14 марта) [большая языковая модель].
<https://chat.openai.com/chat>

Цитата в скобках: (OpenAI, 2023)

Описательная цитата: OpenAI (2023)

Давайте разберем эту ссылку и посмотрим на четыре элемента (автор, дата, название и

источник):

Автор: Автор модели OpenAI.

Дата: Дата — это год версии, которую вы использовали. Следуя шаблону из Раздела 10.10, вам нужно указать только год, а не точную дату. Номер версии предоставляет конкретную информацию о дате, которая может понадобиться читателю.

Заголовок. Название модели — «ChatGPT», поэтому оно служит заголовком и выделено курсивом в ссылке, как показано в шаблоне. Хотя OpenAI маркирует уникальные итерации (например, ChatGPT-3, ChatGPT-4), они используют «ChatGPT» в качестве общего названия модели, а обновления обозначаются номерами версий.

Номер версии указан после названия в круглых скобках. Формат номера версии в справочниках ChatGPT включает дату, поскольку именно так OpenAI маркирует версии. Различные большие языковые модели или программное обеспечение могут использовать различную нумерацию версий; используйте номер версии в формате, предоставленном автором или издателем, который может представлять собой систему нумерации (например, Версия 2.0) или другие методы.

Текст в квадратных скобках используется в ссылках для дополнительных описаний, когда они необходимы, чтобы помочь читателю понять, что цитируется. Ссылки на ряд общих источников, таких как журнальные статьи и книги, не включают описания в квадратных скобках, но часто включают в себя вещи, не входящие в типичную рецензируемую систему. В случае ссылки на ChatGPT укажите дескриптор «Большая языковая модель» в квадратных скобках. OpenAI описывает ChatGPT-4 как «большую мультимодальную модель», поэтому вместо этого может быть предоставлено это описание, если вы используете ChatGPT-4. Для более поздних версий и программного обеспечения или моделей других компаний могут потребоваться другие описания в зависимости от того, как издатели описывают модель. Цель текста в квадратных скобках — кратко описать тип модели вашему читателю.

Источник: если имя издателя и имя автора совпадают, не повторяйте имя издателя в исходном элементе ссылки и переходите непосредственно к URL-адресу. Это относится к ChatGPT. URL-адрес ChatGPT: <https://chat.openai.com/chat>. Для других моделей или продуктов, для которых вы можете создать ссылку, используйте URL-адрес, который ведет как можно более напрямую к источнику (т. е. к странице, на которой вы можете получить доступ к модели, а не к домашней странице издателя).

Другие вопросы о цитировании ChatGPT

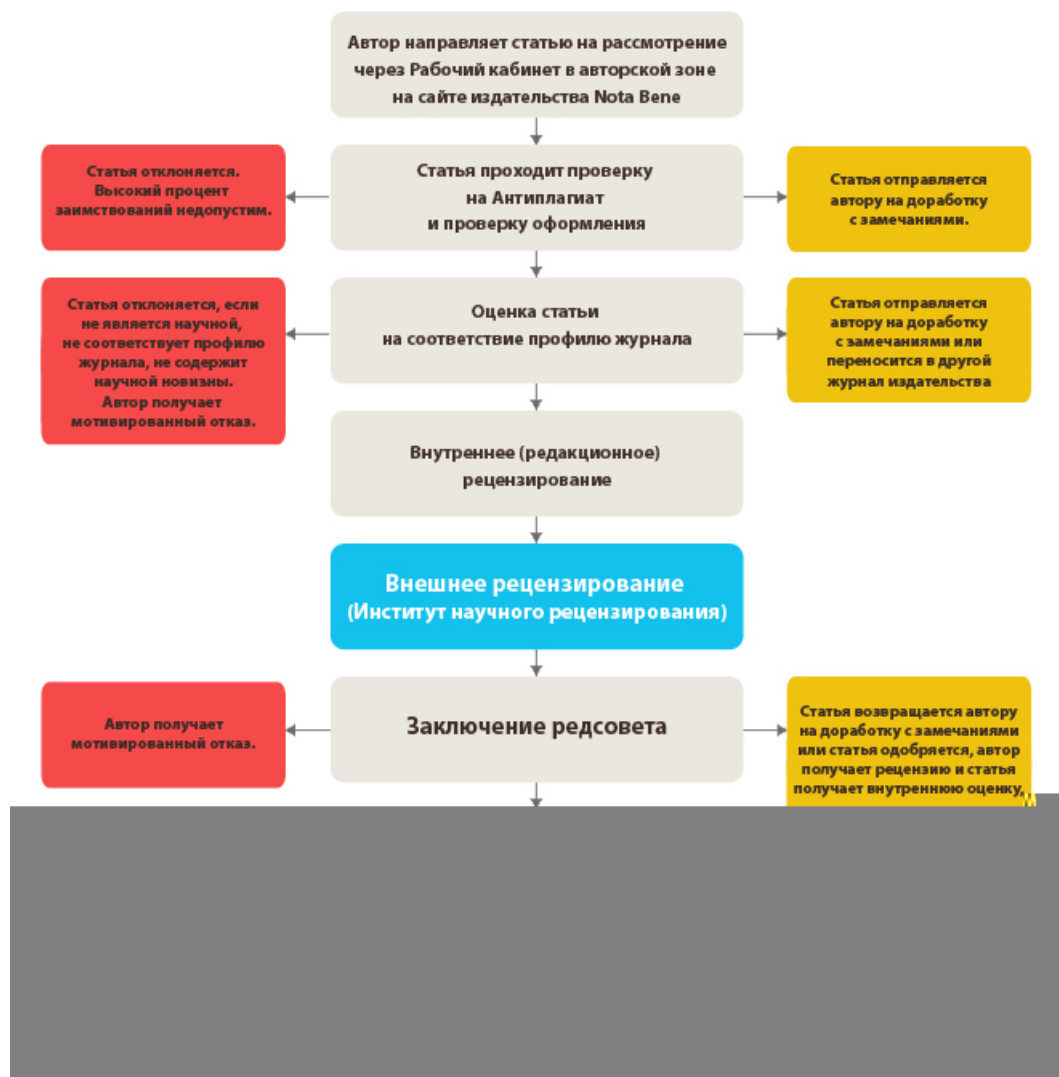
Вы могли заметить, с какой уверенностью ChatGPT описал идеи латерализации мозга и то, как работает мозг, не ссылаясь ни на какие источники. Я попросил список источников, подтверждающих эти утверждения, и ChatGPT предоставил пять ссылок, четыре из которых мне удалось найти в Интернете. Пятая, похоже, не настоящая статья; идентификатор цифрового объекта, указанный для этой ссылки, принадлежит другой статье, и мне не удалось найти ни одной статьи с указанием авторов, даты, названия и сведений об источнике, предоставленных ChatGPT. Авторам, использующим ChatGPT или аналогичные инструменты искусственного интеллекта для исследований, следует подумать о том, чтобы сделать эту проверку первоисточников стандартным процессом. Если источники являются реальными, точными и актуальными, может быть лучше прочитать эти первоисточники, чтобы извлечь уроки из этого исследования, и перефразировать или процитировать эти статьи, если применимо, чем использовать их интерпретацию модели.

Материалы журналов включены:

- в систему Российского индекса научного цитирования;
- отображаются в крупнейшей международной базе данных периодических изданий Ulrich's Periodicals Directory, что гарантирует значительное увеличение цитируемости;
- Всем статьям присваивается уникальный идентификационный номер Международного регистрационного агентства DOI Registration Agency. Мы формируем и присваиваем всем статьям и книгам, в печатном, либо электронном виде, оригинальный цифровой код. Префикс и суффикс, будучи прописанными вместе, образуют определяемый, цитируемый и индексируемый в поисковых системах, цифровой идентификатор объекта — digital object identifier (DOI).

[Отправить статью в редакцию](#)

Этапы рассмотрения научной статьи в издательстве NOTA BENE.



Содержание

Кобелев С.В. Фреймворк внедрения генеративного искусственного интеллекта в бизнес-процессы	1
Райтер К.А. Трансформация маркетинговых коммуникаций: аналоговая, цифровая и фиджитал-среда	22
Колесникова В.В. Современное состояние и перспективы развития Asset-Менеджмента в условиях технологической трансформации и изменения регуляторной среды	35
Ду Х., Катунцева А.А. Анализ китайской стратегии диверсификации импорта природного газа	52
Иванова О.Е., Яшин С.Н. Методы управления проектной деятельностью организаций дополнительного профессионального образования на примере региональной Академии ФНС России	69
Южакова Н.А. Формы внутреннего оппортунизма и его влияние на деятельность компании	85
Каранда А.В. Институциональное обеспечение развития «зелёной» экономики на региональном уровне: контент-анализ	105
Шиболденков В.А., Тюрнев А.Н., Афанасьев К.М., Пресняков А.О. Анализ взаимной динамики котировок акций и тональности текстовых упоминаний в СМИ компании «OZON Holdings PLC» с применением корреляционного и сентимент-анализа	131
Фастович В.В. Влияние искусственного интеллекта на повышение эффективности управления в нефтегазовой отрасли	157
Чешин А.В., Потапенко С.В., Гончаров В.В., Петренко Е.Г. Влияние института общественного контроля на экономическое развитие государства	174
Ротко А.Г. Анализ цифровых следов и реестровых данных в системе корпоративной безопасности	190
Чаплашкин Н.В. От классической пятидневки к гибкой занятости: оптимизация режима работы с учетом предпочтений сотрудников	204
Англоязычные метаданные	224

Contents

Kobelev S.V. A Framework for Implementing Generative AI in Business Processes	1
Rayter K.A. Transformation of marketing communications: analog, digital and phygital environment	22
Kolesnikova V.V. The current state and prospects of Asset Management development in the context of technological transformation and changes in the regulatory environment	35
Du H., Katuntseva A.A. Results of the implementation and risk assessment of the Chinese strategy for diversifying natural gas imports	52
Ivanova O.E., Yashin S.N. Managing project activities in organizations of additional professional education based on the example of the Regional Academy of the Federal Tax Service of Russia	69
Yuzhakova N.A. Forms of internal opportunism and its impact on the company's activities	85
Karanda A.V. Institutional Support for the Development of a "Green" Economy at the Regional Level: Content Analysis	105
Shiboldenkov V.A., Tyurnev A.N., Afanasev K.M., Presnyakov A.O. Analysis of the mutual dynamics of stock quotes and the sentiment of textual mentions in the media of the company "OZON Holdings PLC" using correlation and sentiment analysis.	131
Fastovich V.V. The impact of artificial intelligence on improving management efficiency in the oil and gas industry	157
Cheshin A.V., Potapenko S.V., Goncharov V.V., Petrenko E.G. The influence of the public control on the economic development of the state	174
Rotko A.G. Analysis of digital footprints and registry data in corporate security systems	190
Chaplashkin N.V. From the classic five-day week to flexible employment: optimizing the work schedule based on employee preferences	204
Metadata in english	224

Финансы и управление

Правильная ссылка на статью:

Кобелев С.В. Фреймворк внедрения генеративного искусственного интеллекта в бизнес-процессы // Финансы и управление. 2025. № 2. DOI: 10.25136/2409-7802.2025.2.73740 EDN: TFYZSJ URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=73740

Фреймворк внедрения генеративного искусственного интеллекта в бизнес-процессы

Кобелев Сергей Вениаминович

ORCID: 0009-0008-9359-0076

Научный сотрудник; Высшая школа государственного управления; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

121151, Россия, г. Москва, Куззовский пр-т, 24, кв. 23

✉ serg@usefulpeople.ru



[Статья из рубрики "Управление и контроль в экономике"](#)

DOI:

10.25136/2409-7802.2025.2.73740

EDN:

TFYZSJ

Дата направления статьи в редакцию:

18-03-2025

Дата публикации:

07-04-2025

Аннотация: Предметом исследования является разработка комплексного фреймворка для стратегического внедрения генеративного искусственного интеллекта (далее ГИИ) в бизнес-процессы организаций различных масштабов и отраслей. Анализируются существующие подходы к внедрению технологий "традиционного" искусственного интеллекта, ГИИ и цифровой трансформации, выявляются их ограничения и недостатки в контексте специфических характеристик генеративных моделей, таких как способность к созданию нового контента и связанные с этим этические и правовые риски. Обосновывается необходимость создания специализированного фреймворка, который учитывает уникальные возможности и вызовы, связанные с ГИИ, а также потребность в адаптации к разнообразным бизнес-контекстам, включая малый и средний бизнес. Рассматривается проблема отсутствия структурированных методологий, позволяющих

организациям эффективно интегрировать ГИИ в свою операционную деятельность, максимизируя отдачу от инвестиций и минимизируя потенциальные риски. Исследование базируется на систематическом и сравнительном анализе научной литературы и практических публикаций, а также синтезе концептуальной основы нового фреймворка. Применяется комбинированный подход, включающий методы качественного и количественного анализа данных. Научная новизна заключается в разработке девятиэтапного фреймворка, который, в отличие от существующих подходов, интегрирует большие языковые модели (LLM) уже на этапе диагностики бизнес-процессов для семантического анализа неструктурированных данных (интервью, анкеты, опросы). Это позволяет выявить скрытые взаимосвязи и неочевидные потребности в оптимизации, которые сложно обнаружить традиционными методами. Фреймворк охватывает стратегические, операционные и технологические аспекты внедрения, а также принципы управления изменениями и рисками. Разработанный фреймворк предлагает универсальный, адаптивный и практически ориентированный подход к стратегическому внедрению ГИИ, способствуя повышению эффективности бизнес-процессов, минимизации рисков и максимизации возврата на инвестиции в технологии ГИИ. Практическая значимость подтверждается апробацией в академии крупной консалтинговой компании и пилотного проекта в ПАО "МТС".

Ключевые слова:

генеративный искусственный интеллект, фреймворк внедрения, большие языковые модели, бизнес-процессы, стратегический анализ, оптимизация процессов, управление рисками, управление изменениями, цифровая трансформация, ИИ-трансформация

Введение

Генеративный искусственный интеллект (далее - ГИИ) открывает возможности для повышения эффективности бизнеса, оптимизации процессов и создания новых продуктов [\[1, С. 494\]](#). Однако, несмотря на значительный потенциал [\[1, С. 494; 2, С. 158\]](#), многие организации сталкиваются с трудностями при его внедрении [\[3, С. 73; 4, С. 35\]](#). Отсутствие чёткого фреймворка приводит к неэффективному использованию ресурсов и провалам проектов.

Внедрение ГИИ сопряжено с рядом ключевых проблем. Во-первых, организациям сложно определить, какие бизнес-процессы наиболее подходят для оптимизации с помощью этой технологии, учитывая её способность к генерации разнообразного контента. Во-вторых, возникают этико-правовые вопросы, связанные с авторским правом, конфиденциальностью и риском распространения дезинформации [\[4, С. 36; 5, С. 34\]](#). Для России актуальны также проблемы, связанные с ограничениями международного сотрудничества [\[3, С. 74\]](#). Существующие концепции цифровой трансформации, разработанные для "традиционного" искусственного интеллекта (далее - ИИ), оказываются недостаточно эффективными, поскольку не в полной мере учитывают специфику генеративных моделей, требующих особого подхода к управлению и контролю [\[3, С. 75; 7, С. 48\]](#).

Настоящее исследование направлено на разработку фреймворка для стратегического внедрения ГИИ в бизнес-процессы. Актуальность обусловлена необходимостью структурированного подхода, адаптируемого к различным бизнес-контекстам, включая

малый бизнес [\[1, С. 493\]](#). Научная новизна заключается в разработке комплексного фреймворка, который, в отличие от существующих подходов, интегрирует большие языковые модели (LLM) уже на этапе диагностики бизнес-процессов для семантического анализа неструктурированных данных. Это позволяет выявить скрытые взаимосвязи и неочевидные потребности в оптимизации, которые сложно обнаружить традиционными методами.

Предлагаемый фреймворк поможет компаниям внедрять ГИИ, анализируя бизнес-процессы с учетом стратегических целей и используя сам ГИИ для анализа данных. Он предоставляет структуру и рекомендации для минимизации рисков и максимизации отдачи от инвестиций.

Цель исследования: Создание фреймворка внедрения ГИИ в бизнес-процессы, учитывающего особенности генеративных моделей и обеспечивающего их эффективную интеграцию.

Задачи исследования:

- Выявить релевантные подходы к внедрению ГИИ.
- Определить ключевые характеристики ГИИ для внедрения.
- Сформулировать принципы построения фреймворка.
- Разработать структуру фреймворка с этапами и механизмами оптимизации.
- Определить критерии оценки эффективности внедрения.
- Сформулировать рекомендации по управлению изменениями и рисками.

1. Обзор литературы

Анализ современной научной литературы и практических публикаций выявил основные тенденции и пробелы в области внедрения ИИ, и в особенности ГИИ, в бизнес-процессы.

Значительная часть исследований посвящена общим методологическим подходам к цифровой трансформации и внедрению ИИ [\[1, 3, 7\]](#). Однако эти работы, предлагая ценные модели, ограничены в учёте специфики ГИИ, в частности, его способности создавать новый контент. Другая группа исследований фокусируется на технологических аспектах разработки и применения ГИИ [\[2, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16\]](#), но часто не уделяет должного внимания организационным и стратегическим вопросам интеграции этих технологий в бизнес-процессы. Третья категория работ анализирует влияние ГИИ на отдельные бизнес-функции и отрасли [\[17, 18, 19\]](#), демонстрируя потенциал ГИИ, но не предлагая комплексного фреймворка для внедрения на уровне всей организации, особенно в контексте малого бизнеса [\[1, С. 493\]](#).

Анализ выявил ряд дискуссионных вопросов. В частности, недостаточно изучены компромиссные подходы между узкоспециализированными и универсальными решениями ГИИ. Остро стоит вопрос о влиянии ГИИ на рынок труда [\[14, С. 49\]](#), но нет однозначной картины баланса между автоматизацией и созданием новых рабочих мест. Критически важным пробелом является недостаточная проработка этических аспектов и вопросов управления рисками, связанных с ГИИ [\[4, 5, 6\]](#).

Таким образом, существующие исследования не обеспечивают комплексного подхода к

внедрению ГИИ. Основные недостатки: отсутствие фреймворка, учитывающего специфику генеративных моделей; недостаточная проработка организационных аспектов и этики; отсутствие универсальных рекомендаций, особенно для малого бизнеса; слабая интеграция со стратегией компании. В российском контексте эти проблемы усугубляются [3, с. 74]. В то же время целый ряд работ [1, 4, 5] указывает на важность системного рассмотрения не только технологических, но и организационных и правовых вопросов при работе с ГИИ. Однако в большинстве случаев специфика генеративных моделей и необходимость их интеграции в стратегические цели остаются недостаточно детализированными, что подчёркивает актуальность разработки нового фреймворка. Выявленные пробелы обосновывают необходимость разработки нового комплексного фреймворка, предлагающего универсальный и адаптивный подход к внедрению ГИИ.

2. Методы исследования

Разработка фреймворка стратегического внедрения ГИИ в бизнес-процессы основывалась на комбинированной методологии, включающей систематический и сравнительный анализ литературы, а также синтез. Систематический и сравнительный анализ был необходим для выявления существующих знаний, пробелов и лучших практик в области внедрения ИИ, а также для определения специфических требований к внедрению ГИИ. Синтез позволил создать новую концептуальную структуру, интегрирующую эти знания и учитывающую специфику ГИИ (в частности, необходимость управления рисками, связанными с генерацией контента). Выбор методологии, основанной на анализе литературы, соответствует цели статьи – разработке концептуального, а не эмпирического фреймворка. Основным источником данных послужил систематический анализ научной литературы и практических публикаций. Описанный фреймворк прошел практическую апробацию в рамках образовательных программ академии крупной консалтинговой компании и в ходе пилотного проекта по оптимизации бизнес-процессов в ПАО "МТС", подтвердив свою применимость для решения задач, связанных с внедрением ГИИ.

Для разработки фреймворка проведен систематический и сравнительный анализ существующих методологий внедрения ИИ, ГИИ и цифровой трансформации. Рассмотрены подходы цифровой трансформации, консалтинговых компаний, технологически- и функционально-ориентированные подходы. Сравнение проводилось по критериям: ориентированность на ГИИ, универсальность, комплексность, практическая применимость, учет стратегических целей, потенциал использования ГИИ для оптимизации. Результаты анализа выявили пробелы существующих подходов и определили направления разработки нового фреймворка.

На основе результатов систематического и сравнительного анализа, был применен метод синтеза для формирования концептуальной основы нового фреймворка. Процесс синтеза включал интеграцию наиболее эффективных элементов из проанализированных подходов, адаптацию этих элементов к специфическим требованиям внедрения ГИИ и добавление оригинальных компонентов, направленных на устранение выявленных пробелов. Разработанный фреймворк представляет собой структурированную последовательность этапов, принципов и рекомендаций, обеспечивающих комплексный и адаптивный подход к стратегическому внедрению ГИИ в различных организационных контекстах.

При подготовке данной статьи были использованы инструменты. В частности, применялись следующие модели: OpenAI ChatGPT (версия o1, o3-mini-high), Google Gemini (версия 2.0 Flash Thinking Experimental, 2.0 Pro Experimental) и OpenAI

DeepResearch. Эти инструменты использовались для анализа подходов к внедрению ГИИ, представленных на веб-сайтах, формулирования предварительной структуры статьи. Кроме того, ГИИ применялся для подбора ключевых слов. Все сгенерированные фрагменты текста были подвергнуты существенной редакторской правке и проверке на корректность и соответствие научным источникам. Автор несет полную ответственность за содержание статьи.

Сравнительный анализ подходов к внедрению ГИИ в бизнес-процессы

Несмотря на растущий интерес к ГИИ, комплексные фреймворки его внедрения в научной литературе представлены ограниченно. Данный раздел анализирует существующие подходы, предлагаемые консалтинговыми компаниями, технологическими вендорами и бизнес-аналитиками, выявляя их сильные и слабые стороны.

Существующие подходы подразделяются на следующие категории:

- Модели зрелости:** Описывают стадии развития организации в области применения ГИИ (например, модель Grammarly Business (The 5 Stages of Enterprise-Wide Gen AI Adoption // Grammarly Business. URL: <https://www.grammarly.com/business/learn/generative-ai-adoption-framework/> (дата обращения: 14.02.2025)) и аналогичные (Goyal V. Generative AI Adoption Maturity Model. URL: <https://vikasgoyal.github.io/genai/AdoptionMaturityModel.html> (дата обращения: 14.02.2025))). Помогают оценить текущий уровень, но не дают инструкций по переходу между стадиями.
- Поэтапные стратегии:** Предлагают последовательность шагов для внедрения ГИИ (например, IBM (Villanueva J., Moncau G. Step-by-step guide: Generative AI for your business // IBM. URL: <https://www.ibm.com/think/insights/step-by-step-guide-generative-ai-for-your-business> (дата обращения: 14.02.2025)), Vistage (Tsipursky G. 7 steps to adopting a comprehensive Gen AI strategy // Vistage. URL: <https://www.vistage.com/research-center/business-operations/business-technology/20250205-gen-ai-strategy/> (дата обращения: 14.02.2025)), AWS (Sperry D., Sullivan W. Working backwards from generative AI business value in the public sector // AWS. URL: <https://aws.amazon.com/blogs/publicsector/working-backwards-from-generative-ai-business-value-in-the-public-sector/> (дата обращения: 14.02.2025))). Предоставляют более конкретные рекомендации, но могут быть недостаточно гибкими.
- Подходы, сфокусированные на данных и навыках:** Подчеркивают важность подготовки данных и обучения персонала (например, Orange Business (Generative AI implementation: A roadmap from concept to reality // Orange Business. URL: <https://digital.orange-business.com/en-en/insights/digital-newsroom/generative-ai-implementation-roadmap-concept-reality> (дата обращения: 14.02.2025))). Признают важность готовности организации, но могут быть излишне сфокусированы на подготовке.
- Фреймворки ответственного ГИИ:** Делают акцент на этике и безопасности (например, OpenText (Generative AI governance essentials // OpenText. URL: <https://www.opentext.com/media/white-paper/generative-ai-governance-essentials-wp-en.pdf> (дата обращения: 14.02.2025)), California Management Review (Morton J. Generative AI Adoption and Three Traps for Organizational Agility // California Management Review (CMR). URL: <https://cmr.berkeley.edu/2024/03/generative-ai-adoption-and-three-traps-for-organizational-agility/> (дата обращения: 14.02.2025))). Важны для устойчивости, но могут замедлить инновации.

В таблице 1 представлено сравнение рассмотренных подходов по ключевым аспектам внедрения ГИИ.

Таблица 1. Сравнительный анализ подходов к внедрению ГИИ

Критерий	Модели зрелости	Поэтапные стратегии	Подходы, с фокусом на данных/навыках	Фреймворки ответств. ГИИ
Стратегическое выравнивание	+/ -	+	+/ -	+/ -
Оценка и выбор use cases	-	+	-	-
Подготовка данных	-	+/ -	+	+
Кадры и команда	-	+/ -	+	+/ -
Разработка и пилотирование	-	+	+/ -	-
Интеграция и масштабирование	+/ -	+	-	+/ -
Управление рисками и этика	-	+/ -	+/ -	+
Гибкость и адаптивность	-	-	+/ -	+/ -
Непрерывное улучшение	-	-	-	-
Использование ГИИ для оптимизации внедрения	-	-	-	-

Обозначения:

- "+": аспект явно и полно охвачен.
- "+/-": аспект частично охвачен или недостаточно детализирован.
- "-": аспект не охвачен или упоминается вскользь.

Анализ показывает, что, несмотря на общие принципы, существующие подходы имеют ограничения: недостаточную гибкость, фрагментарность, недостаточное внимание к непрерывному обучению, ограниченность в управлении рисками и ограниченное использование потенциала самого ГИИ.

Существующие подходы не учитывают в полной мере специфику конкретной организации, её бизнес-процессов и стратегических целей. Они часто фрагментарны, не интегрируют в достаточной мере управление рисками и не используют возможности самого ГИИ для оптимизации процесса внедрения. Необходим более комплексный,

гибкий и адаптивный фреймворк, активно использующий возможности самого ГИИ, и обеспечивающий итеративность и непрерывное улучшение.

4. Фреймворк внедрения ГИИ в бизнес-процессы

Предлагаемый фреймворк стратегического внедрения ГИИ в бизнес-процессы организаций представляет собой комплексный подход, разработанный для обеспечения универсального и адаптивного подхода к интеграции технологий ГИИ. Фреймворк базируется на ряде ключевых принципов и включает последовательность взаимосвязанных этапов, охватывающих стратегические, операционные и технологические аспекты внедрения.

Фреймворк стратегического внедрения ГИИ базируется на следующих ключевых принципах:

- **Универсальность и адаптивность.** Фреймворк разработан для применения в организациях различных масштабов, отраслей и форм собственности. Универсальность обеспечивается ориентацией на анализ бизнес-процессов и возможностью адаптации к специфическим потребностям каждой организации.
- **Стратегическая целеориентированность.** Внедрение ГИИ рассматривается как стратегический инструмент для достижения измеримых бизнес-целей, а не как самоцель. Фреймворк предполагает определение стратегических приоритетов компании в качестве отправной точки процесса внедрения.
- **Комбинированный подход к сбору данных (Top-down & Bottom-up).** Для обеспечения всестороннего понимания бизнес-процессов используется сочетание методов сбора данных "сверху вниз" (интервью с руководством) и "снизу вверх" (анкетирование сотрудников), а также активное вовлечение сотрудников не только на этапе сбора данных, но и на этапе детализации процессов. Это позволяет интегрировать стратегическое видение руководства с операционным опытом сотрудников.
- **Интегрированное использование ГИИ.** Фреймворк предполагает использование ГИИ не только как объекта внедрения, но и как инструмента для анализа данных, собранных на этапах сбора информации и оценки процессов.
- **Итеративность и поэтапность внедрения.** Фреймворк реализуется поэтапно, с использованием итеративного подхода, начиная с пилотных проектов и MVP для проверки гипотез и оценки эффективности, с последующим масштабированием успешных решений.
- **Человекоцентричность.** Фреймворк предполагает активное вовлечение сотрудников на всех этапах внедрения, от сбора данных до тестирования и использования решений на базе ГИИ, обеспечивая управление изменениями и адаптацию персонала.

4.1. Этапы фреймворка внедрения ГИИ

Фреймворк включает девять последовательных этапов, обеспечивающих структурированный подход к стратегическому внедрению ГИИ:

Этап 1: Стратегический анализ и целеполагание. Начальный этап включает анализ стратегических документов компании для определения приоритетных направлений, в которых внедрение ГИИ может принести максимальную пользу в достижении стратегических целей. Формируется междисциплинарная рабочая группа по внедрению. Ключевым аспектом данного этапа является его периодический пересмотр (раз в 1-3

года) для внесения корректировок с учетом изменений внешней среды и бизнес-целей.

Этап 2: Комплексный сбор данных о бизнес-процессах. Реализуется комбинированный подход к сбору данных:

- *Интервью с руководителями.* Проводятся полуструктурированные интервью для выявления ключевых бизнес-процессов, проблемных областей и потенциальных возможностей для оптимизации с использованием ГИИ.
- *Массовое анкетирование сотрудников.* Проводится анонимное анкетирование для сбора детальной информации о рутинных, трудоемких операциях, временных затратах и используемых данных на операционном уровне.

Этап 3: Детализация данных о бизнес-процессах (углубленные интервью/фокус-группы). Проводятся углубленные интервью и/или фокус-группы с сотрудниками, выполняющими наиболее приоритетные процессы, выявленные на Этапе 2 с целью детальнее разобраться в шагах процесса, используемых данных, инструментах, выявить "болевые точки", сложности и возможности для автоматизации с помощью ГИИ. Используется структурированный сценарий интервью. Фиксируются все детали процесса, включая временные затраты, используемые данные, проблемы и предложения сотрудников. Проводятся как индивидуальные интервью, так и фокус-группы (в зависимости от ситуации и специфики процесса).

Этап 4: Анализ данных с применением ГИИ. Собранные данные обрабатываются и анализируются с использованием ГИИ для:

- Кластеризация и семантическая систематизация задач: LLM используются для автоматической кластеризации задач, описанных в интервью и анкетах, по различным критериям (тип задачи, используемые данные, подразделение и т.д.). Это позволяет выявить группы схожих задач и определить основные направления деятельности организации.

○ Примеры промптов для LLM:

■ *"Сгруппируй следующие описания задач в кластеры по смыслу. Укажи для каждого кластера краткое название и перечисли входящие в него задачи: [список описаний задач]"*

■ *"Определи основные темы, которые обсуждаются в следующих ответах на вопросы анкеты. Для каждой темы укажи краткое описание и приведи примеры цитат: [список ответов на вопросы]"*

■ *"Разбей следующий список задач на категории в зависимости от используемых данных. Выведи список категорий и входящие в них задачи: [список задач]"*

- Выявление функциональных пересечений и аномалий: LLM анализируют тексты на предмет выявления дублирующих функций, пересечений в функционале разных подразделений, а также аномалий в бизнес-процессах (например, необычно долгих сроков выполнения операций, нестандартных последовательностей действий).

○ Примеры промптов для LLM:

■ *"Найди в следующих описаниях задач дублирующиеся или пересекающиеся функции. Укажи, какие задачи дублируются и в чем заключается пересечение: [список описаний задач]"*

■ "Определи, какие из следующих задач выполняются разными сотрудниками или подразделениями, но имеют схожие цели или используют одни и те же данные. Опиши сходства и различия: [список описаний задач]"

■ "Выяви в следующих описаниях задач необычные, нелогичные или потенциально проблемные последовательности действий. Объясни, в чем заключается проблема: [список описаний задач]"

■ "Найди в ответах сотрудников упоминания о проблемах, сбоях, задержках или узких местах в бизнес-процессах. Сгруппируй проблемы по категориям и приведи примеры: [список ответов]"

• Формирование карты процессов и компетенций: На основе анализа текстов LLM помогают сформировать комплексную карту бизнес-процессов, отображающую ключевые операции, их последовательность, зоны ответственности, время выполнения и взаимосвязи между процессами. Также LLM могут использоваться для составления карты компетенций, описывающей, какие навыки и знания необходимы сотрудникам для выполнения различных задач.

○ Примеры промптов для LLM:

■ "На основе следующих описаний задач составь схему бизнес-процесса, указав последовательность действий, ответственных лиц (или подразделения) и используемые данные/информационные системы: [список описаний задач]"

■ "Извлеки из следующих текстов информацию о том, какие данные и информационные системы используются на каждом этапе процесса: [список текстов, описывающих процесс]"

■ "Определи, какие навыки и знания необходимы для выполнения следующих задач. Сгруппируй навыки по категориям (например, технические навыки, коммуникативные навыки, аналитические навыки): [список задач]"

■ "На основе описания должностных обязанностей составь список ключевых компетенций для данной должности: [описание должностных обязанностей]"

• Анализ тональности (Sentiment Analysis): Дополнительно к выявлению проблем, позволяет определять тональность, для оценки отношения к процессам, выявления скрытого недовольства, которое может быть не выражено явно.

○ Пример промпта:

■ "Определи тональность следующих высказываний: [список высказываний]. Ответ дай в формате: высказывание - тональность (позитивная, негативная, нейтральная)"

Этап 5: Валидация и экспертная оценка данных. Полученные данные, включая карты процессов и компетенций, валидируются с руководителями подразделений и экспертами для обеспечения достоверности и соответствия реальному функционированию бизнес-процессов.

Этап 6: Оценка и приоритизация процессов для внедрения ГИИ. Проводится детальная оценка выявленных бизнес-процессов для определения приоритетных направлений внедрения ГИИ.

• **Разработка критериев пригодности.** Формулируются критерии оценки целесообразности

и потенциальной эффективности внедрения ГИИ (формализуемость, структурированность данных, наличие данных, трудоемкость, потенциал автоматизации, влияние на KPI).

- *Приоритизация процессов и оценка ROI.* Проводится оценка и ранжирование процессов с учетом критериев пригодности и потенциального возврата инвестиций (ROI), а также не прямых эффектов. Рекомендуется использование матрицы приоритизации "Эффект – Сложность внедрения".

Этап 7: Разработка и проектирование решений на основе ГИИ. Для каждого приоритетного бизнес-процесса разрабатывается решение, включающее:

- *Обучение сотрудников использованию инструментов ГИИ.* Интеграция инструментов ГИИ в рабочие процессы сотрудников для повышения производительности.
- *Полная автоматизация бизнес-процесса.* Разработка и внедрение автоматизированных систем с интеграцией ГИИ в ИТ-системы компании для полной автоматизации цикла операций.

Этап 8: Пилотное внедрение, MVP и масштабирование. Внедрение решений осуществляется поэтапно, начиная с пилотных проектов и MVP на ограниченных участках для тестирования, сбора обратной связи и оценки эффективности, с последующим масштабированием успешных решений.

Этап 9: Мониторинг, оценка эффективности и корректировка. На постоянной основе осуществляется мониторинг функционирования внедренных решений и регулярная оценка эффективности на основе фактических показателей и обратной связи пользователей. Проводятся необходимые корректировки для максимизации эффекта от внедрения ГИИ в долгосрочной перспективе.

Представленный фреймворк (рис. 1) обеспечивает комплексный и структурированный подход к стратегическому внедрению ГИИ, учитывая технологические, организационные и человеческие аспекты трансформации бизнес-процессов. Дальнейшие разделы статьи будут посвящены более детальному рассмотрению особенностей применения фреймворка, а также вопросам управления изменениями и рисками.

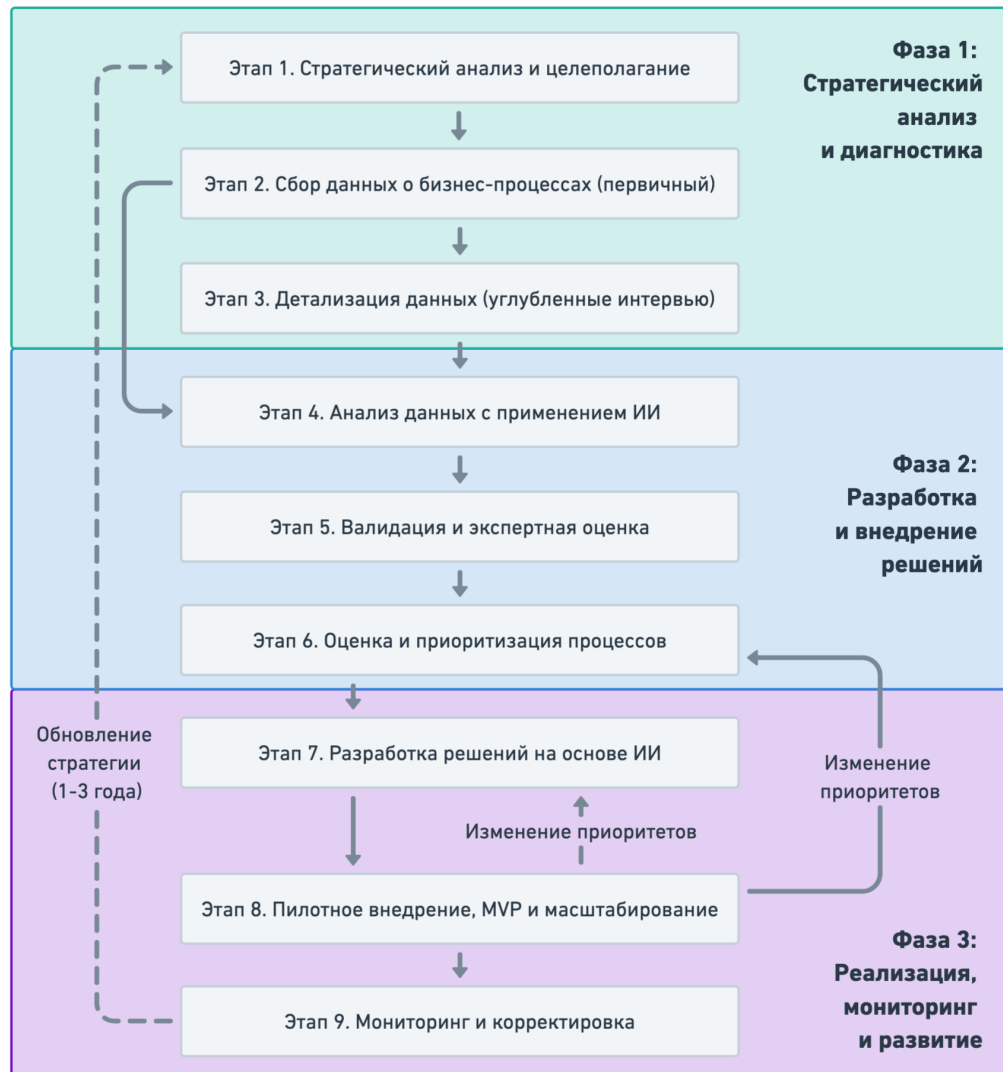


Рисунок 1. Этапы фреймворка внедрения ГИИ в бизнес-процессы

5. Критерии оценки эффективности внедрения ГИИ

Для оценки эффективности реализации фреймворка рекомендуется использовать следующие группы критериев:

- Финансовые критерии:

- о ROI (Return on Investment): отношение полученной выгоды к сумме инвестиций;

- о TCO (Total Cost of Ownership): совокупная стоимость владения (затраты на лицензии, инфраструктуру, поддержку);

- о Сокращение операционных расходов: прямая экономия за счёт автоматизации или оптимизации процессов (например, снижение затрат на ФОТ, ИТ-поддержку и т.д.).

- Операционные критерии:

- о Скорость выполнения процессов: уменьшение времени цикла (lead time) или числа итераций;

- о Точность результатов: снижение процента ошибок при выполнении рутинных задач;

- о Уровень автоматизации: доля задач, переведённых на ГИИ.

- Качество сервиса и удовлетворённость:

- о Удовлетворённость внутренних пользователей (сотрудников) и внешних клиентов (например, уровень NPS, CSI);
- о Количество рекламаций или жалоб (если применимо);
- о Скорость обработки запросов клиентов.

- Инновационная активность:

- о Количество новых идей/продуктов, созданных с помощью ГИИ;
- о Сокращение времени вывода нового продукта на рынок (time-to-market).

Представленные критерии позволяют не только получить обобщённую оценку эффективности, но и гибко адаптировать её к специфике конкретной организации.

Особое внимание при оценке следует уделить экономическому обоснованию, которое рассчитывается следующим образом:

- Определить объём первоначальных инвестиций:

- о Расходы на приобретение/лицензирование модельных сервисов;
- о Затраты на ИТ-инфраструктуру (серверы, облачные ресурсы, GPU);
- о Стоимость обучения и консалтинга для сотрудников;
- о Расходы на интеграцию и поддержку.

- Оценить потенциальные выгоды:

- о Прямые (например, сокращение издержек на фонд оплаты труда за счёт автоматизации рутинных операций);
- о Косвенные (увеличение выручки через улучшение качества сервиса, ускорение обслуживания клиентов, повышение продаж);
- о Репутационные эффекты (привлечение новых партнёров, формирование имиджа инновационной компании).

- Вычислить ключевой финансовый показатель:

- о Рентабельность инвестиций (Return on Investment, ROI) –показатель характеризует уровень отдачи от произведенных инвестиционных затрат. Определяется как отношение чистого финансового результата инвестиции к ее стоимости (объему затрат) и выражается в процентах.

- Сформировать план бюджетирования внедрения:

- о Разделить проект на этапы (MVP, пилот, масштабирование);
- о Уточнить затраты и выгоды для каждого этапа;
- о Корректировать расчёты по мере уточнения результатов пилота.

Такая методика может быть дополнена отраслевыми и организационными спецификами для более точной оценки.

6. Управление изменениями и рисками

Внедрение ГИИ требует культурных и организационных изменений. Для их эффективного осуществления целесообразно использовать комбинацию классических моделей (Kotter, ADKAR, Lewin) и современных методик agile-трансформации. Ключевые рекомендации:

- Создать «коалицию сторонников изменений». Включить в рабочую группу сотрудников с высоким авторитетом и ключевых руководителей, способных транслировать ценность внедрения.
- Обеспечить прозрачную коммуникацию. Регулярно информировать персонал о целях, ходе и предварительных результатах пилотных проектов.
- Организовать обучение и переквалификацию. Разработать программы повышения компетенций (как технических, так и «soft skills») для персонала, который будет использовать инструменты ГИИ.
- Мотивировать сотрудников к участию в проекте. Использовать KPI, стимулирующие автоматизацию и инновации, а также нематериальные поощрения (публичное признание, карьерный рост).
- Применять итерационный подход (MVP). Начинать с пилотов и показывать «быстрые победы», снижающие сопротивление и повышающие доверие.

Эффективное управление изменениями напрямую связано со способностью организации предвидеть и митигировать потенциальные трудности, поэтому неотъемлемой частью процесса внедрения является работа с рисками. Основные риски можно условно разделить на четыре категории:

· Технологические риски:

- о Непредсказуемое поведение модели;
- о Недостаточность/низкое качество данных для обучения;
- о Сложность интеграции ГИИ с существующими ИТ-системами.
- о *Стратегия управления: тщательное тестирование модели на пилотной стадии, проверка качества данных, резервирование бюджетов на доработку.*

· Организационные риски:

- о Сопротивление сотрудников изменениям;
- о Недостаточная подготовка персонала;
- о Конфликт интересов между подразделениями.
- о *Стратегия управления: план управления изменениями (см. подраздел 6.1), обучение ключевых сотрудников, ясное распределение зон ответственности.*

· Правовые и этические риски:

- о Нарушения авторского права при генерации контента;
- о Утечка и неправильное использование персональных данных;
- о Формирование «фейковых» материалов, наносящих ущерб имиджу компании.

о Стратегия управления: согласование с юристами на каждом этапе, настройка корпоративных правил по этике ГИИ, применение инструментов фильтрации «нежелательного» контента.

· Финансовые риски:

о Превышение изначально заложенных инвестиций;

о Затянувшиеся сроки и срыв сроков окупаемости.

о Стратегия управления: поэтапное финансирование (MVP → пилот → масштабирование), жёсткий контроль бюджета и сроков, регулярный мониторинг ROI.

Таким образом, интеграция Change Management и систематического управления рисками помогает минимизировать негативные эффекты от внедрения и повысить шансы на успех проекта.

7. Выводы

В результате проведенного исследования разработан комплексный фреймворк стратегического внедрения ГИИ, предоставляющий организациям структурированный и адаптивный подход к интеграции данной технологии. Ключевыми особенностями фреймворка являются:

- Комбинированный (top-down и bottom-up) подход к сбору данных о бизнес-процессах, обеспечивающий полноту и объективность информации.
- Методика использования LLM для семантического анализа неструктурированных данных на этапе диагностики, позволяющая выявлять скрытые взаимосвязи и неочевидные потребности в оптимизации.
- Итеративный и поэтапный подход к внедрению, минимизирующий риски и обеспечивающий возможность адаптации стратегии.
- Ориентация на достижение измеримых бизнес-целей и учет организационных аспектов внедрения. Результаты исследования подтверждают перспективность использования LLM для выявления инсайтов, недоступных при традиционных методах обработки данных.

Разработанный фреймворк позволяет организациям:

- Более точно и эффективно определять приоритетные области для внедрения ГИИ.
- Сократить время и затраты на анализ бизнес-процессов.
- Минимизировать риски, связанные с внедрением новых технологий.
- Повысить вероятность успешной трансформации бизнес-процессов.

Фреймворк стратегического внедрения ГИИ представляет собой комплексный и адаптивный инструмент, интегрирующий LLM для анализа бизнес-процессов и обеспечивающий поэтапное внедрение с учетом стратегических целей организации. Эффективность фреймворка была подтверждена на практике: он успешно применялся для оценки бизнес-процессов в консалтинговой компании, а также в пилотном проекте по оптимизации бизнес-процессов в ПАО "МТС", продемонстрировав свою способность выявлять возможности для улучшения и сокращать время анализа.

8. Ограничения исследования

Настоящее исследование имеет ряд ограничений, которые необходимо учитывать при интерпретации результатов и практическом применении фреймворка:

- Разработанный фреймворк носит концептуальный характер и требует эмпирической валидации в различных организационных контекстах.
- Анализ литературы, положенный в основу разработки фреймворка, ограничен доступными публикациями и может не охватывать все существующие подходы и практики.
- Эффективность использования LLM для анализа данных зависит от качества и объема обучающих данных, а также от выбора конкретной модели и параметров ее настройки. Результаты анализа могут быть подвержены смещениям, присущим самим LLM.
- Фреймворк ориентирован на стратегический уровень внедрения ГИИ и не детализирует технические аспекты реализации конкретных решений.
- Быстрое развитие технологий ГИИ может привести к устареванию некоторых аспектов фреймворка.
- Фреймворк не рассматривает детально вопросы информационной безопасности, специфичные для государственного сектора, а также экономические аспекты, связанные с высокой стоимостью инфраструктуры (в частности, GPU) для развертывания LLM во внутреннем контуре организации. Это является существенным ограничением, особенно для применения фреймворка в государственных организациях.

Дальнейшие исследования должны быть направлены на эмпирическую проверку фреймворка, разработку детализированных методик и инструментов для его реализации, а также на адаптацию фреймворка к различным отраслевым контекстам.

Заключение

В условиях стремительного развития технологий ГИИ разработанный фреймворк приобретает особую актуальность для организаций, стремящихся к повышению конкурентоспособности. Ключевым преимуществом фреймворка является его универсальность и адаптивность, достигаемые за счет модульной структуры и возможности настройки под конкретные бизнес-процессы и отрасли. Добавление этапа углубленных интервью/фокус-групп делает фреймворк еще более практико-ориентированным и учитывающим реальные потребности сотрудников. Успешная ИИ-трансформация требует комплексного подхода, учитывающего технологические, организационные, управленческие и этические аспекты. Предложенный фреймворк обеспечивает именно такой подход, предлагая пошаговую структуру действий и инструментарий для непрерывного мониторинга и корректировки стратегии.

Дальнейшее развитие исследований предполагает эмпирическую валидацию фреймворка в различных отраслях, разработку отраслевых модификаций, изучение влияния организационной культуры и этических аспектов, а также создание метрик для оценки эффективности внедрения ГИИ. При практическом применении фреймворка критически важны: оценка готовности организации, формирование компетентной команды, поэтапное внедрение с пилотными проектами, вовлечение сотрудников и непрерывный мониторинг с адаптацией стратегии. Фреймворк предоставляет методологическую основу для системного подхода к ИИ-трансформации, что особенно важно в условиях, когда ГИИ становится ключевым фактором конкурентоспособности.

Результаты исследования дополняют и развивают выводы, полученные в работах, посвященных практическому применению ГИИ [20, С. 107], разработке стратегий ИИ-трансформации [21, С. 65] и анализу влияния ГИИ на отраслевую производительность [22, С. 85]. Предложенный фреймворк предлагает комплексный и практически ориентированный подход к стратегическому внедрению ГИИ на уровне бизнес-процессов, учитывающий как технологические, так и организационные аспекты.

Библиография

1. Батищев А.В., Соловьев И.В. Анализ перспектив и проблем управления бизнес-процессами малого бизнеса на основе технологий искусственного интеллекта // Естественнo-гуманитарные исследования. 2024. № 3(53). С. 492-497. EDN: DLRLCG.
2. Окаева Б.С. Анализ возможности использования генеративного искусственного интеллекта в рамках инновационных бизнес-моделей // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 9, № 12(153). С. 154-161. DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2024.12.09.017. EDN: EENGJF.
3. Обухова Е.А. Генеративный искусственный интеллект как драйвер развития высокотехнологичных секторов экономики России // Экономика и управление инновациями. 2024. № 3(30). С. 70-78. DOI 10.26730/2587-5574-2024-3-70-78. EDN: YZWNGC.
4. Зверькова Т.Н. Риски генеративного искусственного интеллекта в финансовом посредничестве и подходы к их оценке // Сибирская финансовая школа. 2024. № 3(155). С. 34-43. DOI 10.34020/1993-4386-2024-3-34-43. EDN: LGALYC.
5. Битиева И.А., Кулумбегова М.Х. Риски кибербезопасности, связанные с внедрением технологии генеративного искусственного интеллекта ChatGPT / Современные тенденции развития информационных технологий в научных исследованиях и прикладных областях: сборник докладов IV Международной научно-практической конференции, Владикавказ, 27-28 апреля 2023 года. Владикавказ: Северо-Кавказский горно-металлургический институт (Государственный технологический университет), 2023. С. 32-35. EDN: EUHWPQ.
6. Бухтуева И.А., Рубин И.М., Можаровский Е.А., Бобунов А.Ю., Яковишин А.Д. Трансформация B2B сектора с помощью генеративного искусственного интеллекта: потенциал и риски // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Естественные и Технические Науки. 2024. № 07/2. С. 46-51. DOI 10.37882/2223-2966.2024.7-2.04. EDN: AJSPEZ.
7. Сушкова О.В. Правовые особенности использования и регулирования генеративного искусственного интеллекта для развития инновационной деятельности субъектами бизнеса // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). 2024. № 10. С. 44-51. <https://doi.org/10.17803/2311-5998.2024.122.10.044-051>. EDN: DQVCID.
8. Степаненко Д.Ю. Применение искусственного интеллекта в железнодорожной отрасли // Научное обозрение. Технические науки. 2024. № 5. С. 19-23. DOI: 10.17513/srts.1483. EDN: JYGFWZ.
9. Залазный Р.А., Ноговицын Е.П. Использование генеративных нейросетей в маркетинге / Новая экономика, бизнес и общество: Материалы XI апрельской научно-практической конференции молодых исследователей, Владивосток, 15-26 апреля 2024 года. Владивосток: Дальневосточный федеральный университет, 2024. С. 660-666. EDN: UXLHBY.
10. Карпова Г.А., Руглов В.П., Домашенко А.А. Применение генеративных нейронных сетей в работе предприятий сферы услуг (на примере гостиничных предприятий) // Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм. 2024. № 4 (24). С. 3-13. DOI: 10.18572/2686-858X-2024-24-4-3-13. EDN: SZHOUT.

11. Абрамов А.В., Абрамов О.В. Генеративный искусственный интеллект для МСП: возможности и вызовы / Сборник научных статей 14-ой Международной конференции, 24 октября 2024 года. Том 1. С. 8-11.
12. Пономаренко А.С. Внедрение генеративного искусственного интеллекта в бизнес-среду: сложности, тенденции и перспективы // Экономический вестник Донбасского государственного технического университета. 2024. № 19. С. 64-72. EDN: VKGSEG.
13. Малыгин О.Р., Скобенко Т.Д. Революция генеративного ИИ: новые возможности и вызовы для бизнеса и общества / Лучшая научно-исследовательская работа 2024: сборник статей VII Международного научно-исследовательского конкурса, Пенза, 20 октября 2024 года. Пенза: Наука и Просвещение, 2024. С. 30-33. EDN: AGIRKC.
14. Ходас А.К. Влияние генеративного искусственного интеллекта на современный рынок труда / Проблемы устойчивости развития социально-экономических систем: Материалы Международной научно-практической конференции, Тамбов, 27 июня 2024 года. Тамбов: Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина, 2024. С. 47-52. EDN: BGYEJI.
15. Поспелова Е.А., Отоцкий П.Л., Горлачева Е.Н., Файзуллин Р.В. Генеративный искусственный интеллект в образовании: анализ тенденций и перспектив // Профессиональное образование и рынок труда. 2024. № 3 (58). С. 6-21. DOI: 10.52944/PORT.2024.58.3.001. EDN: AOMGBJ.
16. Кукитз П.В. Вызовы и перспективы внедрения инструментов генеративного искусственного интеллекта в маркетинговую деятельность бизнеса // Экономические исследования и разработки. 2024. № 6. С. 22-30. EDN: GZEWSX.
17. Войнов Н.Д. Применение технологии искусственного интеллекта в России в текущем и актуальном горизонтах // Региональная экономика. Юг России. Т. 12, № 1. С. 98-111. DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2024.1.10>. EDN: JGTHGS.
18. Алексеев Д.В. Использование генеративного ИИ при анализе данных веб-аналитики // Universum: технические науки. 2024. № 2(119). С. 4-9. DOI: 10.32743/UniTech.2024.119.2.16815. EDN: SQSRHI.
19. Чертанова А.Р. Искусственный интеллект в управлении человеческими ресурсами: настоящее и будущее // М. Рыскулбеков атындагы Кыргыз экономикалык университетинин кабарлары. 2024. № 4(65). С. 47-50. EDN: AVBTWC.
20. Кобелев С. В., Морозкин А. А., Харитонов Е. С. Внедрение генеративного ИИ в деятельность финансовой компании: ожидания, эффективность, обучение персонала // Профессиональное образование и рынок труда. 2024. № 4. С. 97-113. DOI: 10.52944/PORT.2024.59.4.007. EDN: VNGWEE.
21. Кобелев С.В. Концептуальная модель стратегии ИИ-трансформации // Финансы и управление. 2024. № 4. С. 61-78. DOI: 10.25136/2409-7802.2024.4.72461 EDN: MHSEKU URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=72461
22. Отоцкий П.Л., Горлачева Е.Н., Поспелова Е.А. Влияние генеративного искусственного интеллекта на отраслевую производительность в контексте российской экономики // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. 2024. № 4. С. 80-93. DOI: 10.18384/2949-5024-2024-4-80-93. EDN: FKNRES.

Результаты процедуры рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предмет исследования. Статья должна быть посвящена формированию фреймворка внедрения генеративного искусственного интеллекта в бизнес-процессы. Содержание

статьи отвечает заявленной теме, но не все заявленные во вступительной части задачи были решены (о чём ниже более детально сказано).

Методология исследования базируется на применении комплекса методов. Прежде всего, анализа и синтеза данных. Ценно, что в работе есть графические объекты, позволившие наглядно показать, во-первых, результаты сравнительного анализа подходов к внедрению генеративного искусственного интеллекта. Во-вторых, в статье уделено внимание этапам фреймворка внедрения генеративного искусственного интеллекта в бизнес-процессы. Представляется, что также было бы интересно оценить экономические эффекты использования данного фреймворка, а также затрат на разработку и реализацию.

Актуальность исследования вопросов практического применения искусственного интеллекта при управлении бизнес-процессами не вызывает сомнения. Это отвечает интересам развития всех экономических субъектов, в том числе и государства, и публично-правовых образований.

Научная новизна в представленном на рецензирование материале частично содержится (прежде всего, она представлена в содержании приведённых графических объектов), но важно также осуществить экономическое (в том числе финансовое) обоснование представленных рекомендаций: точно ли будет выгодно осуществлять его практическое внедрение?

Стиль, структура, содержание. Стиль изложения является научным преимущественно, но важно также исключить ненаучные выражения из текста (например, "можно"). Структура статьи автором выстроена, но требует корректировки или дополнения научными составляющими. Ознакомление с содержанием показало, что автор частично выполнил самостоятельно поставленные во вступительной части исследования.

В частности, автор среди двух заключительных ставил перед собой следующие задачи:

"1. Определить критерии оценки эффективности внедрения".

"2. Сформулировать рекомендации по управлению изменениями и рисками". К сожалению, в тексте не удалось обнаружить ни первое, ни второе. Более того, автором не был сформулирован обоснованный перечень рисков. При этом, данное направление представляется крайне интересным для потенциальной читательской аудитории.

Библиография. Библиографический список состоит из 30 наименований. Ценно, что автором были изучены как зарубежные, так и отечественные научные публикации. Это должно было автору позволить многовекторно погрузиться в содержание изучаемых вопросов.

Апелляция к оппонентам. С одной стороны, автором во вступительной части проведен обзор источников по теме. С другой стороны, полученные результаты не были подвержены обсуждению с другими авторами. При проведении доработки рекомендуется уточнить содержание, в том числе обозначить состав прироста научного знания.

Выводы, интерес читательской аудитории. С учётом вышеизложенного следует заключить о том, что статья требует доработки, после проведения которой и проведения повторного рецензирования может быть опубликована. Текущая редакция статьи имеет небольшой интерес потенциальной читательской аудитории, но при условии глубокой доработки существуют предпосылки по его увеличению.

Результаты процедуры повторного рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Рецензируемая статья посвящена вопросам внедрения генеративного искусственного интеллекта в бизнес-процессы, созданию программной платформы, облегчающей разработку и объединение разных компонентов связанных с этим проектов.

Методология исследования базируется на обобщении сведений из литературных источников, а также синтезе выводов по результатам исследования.

Актуальность работы авторы связывают с тем, что, несмотря на значительный потенциал генеративного искусственного интеллекта в повышении эффективности бизнеса, оптимизации процессов и создания новых продуктов, многие организации сталкиваются с трудностями при его внедрении, а отсутствие чёткого фреймворка приводит к неэффективному использованию ресурсов и провалам проектов.

Научная новизна рецензируемого исследования заключается в разработке комплексного фреймворка, который интегрирует большие языковые модели на этапе диагностики бизнес-процессов для семантического анализа неструктурированных данных, что позволяет выявить скрытые взаимосвязи и неочевидные потребности в оптимизации, которые сложно обнаружить традиционными методами.

Структурно в работе выделены следующие разделы: Введение, Обзор литературы, Методы исследования, Систематический и сравнительный анализ литературы, Синтез концептуальной основы фреймворка, Использование инструментов генеративного искусственного интеллекта, Сравнительный анализ подходов к внедрению генеративного ИИ в бизнес-процессы, Обзор существующих подходов, Сравнительный анализ и критика, Недостатки существующих подходов и направления для улучшения, Фреймворк внедрения генеративного ИИ в бизнес-процессы, Основопологающие принципы фреймворка, Этапы фреймворка внедрения генеративного ИИ, Критерии оценки эффективности внедрения генеративного ИИ, Экономическое обоснование и методика расчёта выгод, Управление изменениями и рисками, Change Management (управление изменениями), Риски при внедрении генеративного ИИ и способы управления ими, Выводы, Ограничения исследования, Заключение и Библиография.

К достоинствам работы можно отнести наличие формулировок цели, задач исследования, его научной новизны. Авторы отмечают специфику генеративных моделей и необходимость их интеграции в стратегические цели. Представляет интерес приведенное сравнение различных подходов к внедрению генеративного искусственного интеллекта по ряду критериев.

Библиографический список включает 30 источников – публикации отечественных и зарубежных авторов на русском и английском языках, а также интернет-ресурсы по рассматриваемой теме. В тексте публикации имеются адресные отсылки к списку литературы, подтверждающие наличие апелляции к оппонентам.

Из недостатков стоит отметить следующие моменты. Во-первых, в заголовке статьи используется аббревиатура, что является не лучшим вариантом, поскольку даже в рецензируемой публикации для краткого обозначения термина «генеративный искусственный интеллект» используются несколько вариантов сокращений: «ИИ», «ГИИ» – это подтверждает неустоявшийся пока характер применения сокращений. Во-вторых, наименования таблиц приведены почему-то не перед ними, как это предусмотрено правилами оформления, а после них. В-третьих, объем текста во многих подразделах уместается в нескольких грамматических предложениях, в этих случаях вряд ли

необходимо выделять смысловые единицы в подразделы, тем более, когда они расположены в одном абзаце. В-четвертых, в соответствии с принятыми редакцией Правилами оформления списка литературы Интернет-источники, включая информацию с сайтов, а также статьи на сайтах и в блогах, в списке литературы не указываются, а упоминаются в тексте статьи в скобках, наряду с прочими комментариями и примечаниями авторов.

Рецензируемый материал соответствует направлению журнала «Финансы и управление», отражает результаты проведенного авторского исследования, может вызвать интерес у читателей, но нуждается в доработке в соответствии с высказанными замечаниями перед опубликованием.

Результаты процедуры окончательного рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Искусственный интеллект в настоящее время представляет собой такую технологию, которая при ее относительной новизне может быть адаптирована для решения разных задач в экономике, управлении, финансах. Результативность разработок определяется, в том числе, качеством работы по программированию и, особенно, качеством базовой структуры – того, что называют фреймворк. Накопление опыта подготовки фреймворков способствует созданию мощной основы разноплановых конструкций, применимыми в разных сферах. Посвященное данным вопросам исследование имеет высокую актуальность.

Предмет исследования достаточно узок в данной статье, однако, он четко соответствует сформулированной проблеме.

Методология исследования включает сравнительный и системный анализ, метод обобщения, алгоритмизации, структурирования. Методология соответствует той области знаний, по которой выполнена статья.

Публикация восполняет пробелы знаний по проблемам адаптации столь актуального искусственного интеллекта в сферу управления. На заметку ее положения могут взять не только специалисты бизнеса, но и государственного управления.

Научная новизна присуща исследованию. Несмотря на растущую популярность работ по проблемам применения искусственного интеллекта, нельзя сказать, что многие из них объединяют как теоретическую, так и практическую части, оценку эффективности предлагаемой модели. Исследования, выполненные на стыке пограничных вопросов весьма актуальны, поскольку цифровизация, развитие онлайн технологий требуют системного применения разных инструментов, а сам искусственный интеллект представляет собой технологию, способную давать результаты в сфере филологии, точных науках, управлении, экономическом прогнозировании.

Статья изложена научным языком и в научном стиле, для выстраивания ее логики автор прибегает к структурированию информации, характерному для научных работ. Содержание статьи раскрывает подход к внедрению фреймворка в целях интеграции искусственного интеллекта в процессы стратегического управления. Показаны преимущества его применения, ограничения выбранной модели, основные выводы по итогам исследования. В тексте статьи есть таблица, рисунок, нумерованные перечни, что говорит о разных способах интерпретации результатов и выводов исследования. Автор сочетает элементы теории программирования, управления и экономического анализа, благодаря чему статья раскрывает смежный для нескольких областей знаний вопрос.

Примечательно, что на рынке будут пользоваться спросом специалисты, владеющие не

только методами экономической науки, социальных и политических наук, но и основами программирования, анализа данных, проектного управления и управления рисками, иных современных приемов.

Библиография представлена обширным списком работ, который следует считать достаточным для того, чтобы констатировать наличие базы, обосновывающей полученные результаты. Тем не менее, автору следовало бы опираться и на труды зарубежных исследователей по рассмотренной проблематике.

Апелляция к оппонентам представлена в работе. Автор весьма удачно смог систематизировать разные точки зрения на проблему.

Статья вызовет интерес читательской аудитории. Ее следует рекомендовать к публикации.

Финансы и управление

Правильная ссылка на статью:

Райтер К.А. Трансформация маркетинговых коммуникаций: аналоговая, цифровая и фиджитал-среда // Финансы и управление. 2025. № 2. С. 22-34. DOI: 10.25136/2409-7802.2025.2.73497 EDN: TJPOFW URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=73497

Трансформация маркетинговых коммуникаций: аналоговая, цифровая и фиджитал-среда

Райтер Ксения Алексеевна

ORCID: 0000-0003-2810-3493

старший преподаватель; Гуманитарный институт; Санкт-Петербургский политехнический университет
Петра Великого
начальник отдела маркетинга и рекламы; ООО "УК АРТ-Глас"

195220, Россия, г. Санкт-Петербург, Калининский р-н, Гражданский пр-кт, д. 28

✉ ksenia.rayter@mail.ru



[Статья из рубрики "Маркетинг и маркетинговые исследования"](#)

DOI:

10.25136/2409-7802.2025.2.73497

EDN:

TJPOFW

Дата направления статьи в редакцию:

26-02-2025

Дата публикации:

08-04-2025

Аннотация: В статье рассматриваются клиентоориентированные теории маркетинговых коммуникаций с 1950 по 2025 гг. Целью исследования является выявление влияния технологической среды на маркетинговые коммуникации. В рамках поставленной цели были систематизированы наиболее значимые с точки зрения клиентоориентированного подхода в маркетинге технологии и технологические продукты за последние 75 лет. В рамках исследования были рассмотрены предпосылки появления цифровой и фиджитал-среды, периоды применения маркетинговых коммуникаций (МК) в аналоговой, цифровой и фиджитал-средах, а также концепции маркетинга по Котлеру: маркетинг 1.0 (товарно-ориентированный), маркетинг 2.0 (клиентоориентированный), маркетинг 3.0 (ценностно-ориентированный), маркетинг 4.0 (цифровой), маркетинг 5.0 (технологический) и

маркетинг 6.0 (метамаркетинг). Полученные данные были синтезированы и представлены в виде таймлайна, содержащего клиентоориентированные теории маркетинга, технологии и технологические продукты. На основании рассмотренного таймлайна были сформулированы заключения о применении маркетинговых коммуникаций в аналоговой, цифровой и фиджитал-средах, и о времени и характере применения МК в рамках концепций маркетинга по Котлеру. Был выявлен технологический разрыв между потребителями и компаниями, временной разрыв между описанными теориями маркетинговых коммуникаций и применяемыми на практике, а также была выявлена фрагментарность теорий маркетинговых коммуникаций. Вследствие этого предложена новая концепция интегрированных маркетинговых коммуникаций в фиджитал-среде, – ФИМК. В статье описаны ключевые элементы, которые учитывает концепция ФИМК. Полученные данные могут быть использованы в дальнейшем для разработки комплексного подхода к формированию стратегии интегрированных маркетинговых коммуникаций компании в фиджитал-среде.

Ключевые слова:

аналоговая среда, цифровая среда, фиджитал-среда, интегрированные маркетинговые коммуникации, клиентоориентированность, омниканальность, конвергентный маркетинг, трансформация, технологическая среда, ФИМК

Введение

Тенденция на принятие во внимание интересов потребителя явно обозначилась в середине прошлого века введением Питером Друкером термина «клиентоориентированность». Стремление к максимальной коммуникационной эффективности и удовлетворенности потребителя привело к эволюции маркетинговых подходов, направленных на создание бесшовного и персонализированного клиентского опыта.

Портрет современного потребителя претерпевает значительные изменения. Образ жизни, интересы и предпочтения как целевой аудитории, так и самих предпринимателей трансформируются из аналоговой в цифровую и фиджитал- среды. Фиджитал это новая парадигма потребления, объединяющая в себе онлайн и офлайн инструменты [\[1\]](#).

Потребность компаний в трансформации взаимодействия со своей целевой аудиторией (ЦА) и адаптации существующих и постоянно появляющихся технологий и технологических продуктов привела к фрагментации теорий маркетинговых коммуникаций. Вследствие практической востребованности применения технологий и технологических продуктов компаниями, и отставании в описании теорий маркетинговых коммуникаций, которые могли бы быть применены компаниями на тот момент, возникает проблема неэффективности маркетинговых коммуникаций.

Технологическая трансформация возникла еще до появления первых теорий по клиентоориентированному маркетингу, и на протяжении всего этого времени теории маркетинговых коммуникаций (МК) формулировались, исходя из технологической среды и практического опыта компаний. Компании же в зависимости от их внутренних факторов (размер, отраслевая принадлежность и т.д.) используют разные подходы и инструменты, чтобы быть более клиентоориентированными. Влияние внешних факторов современной турбулентной среды, оказываемое на компании (в частности B2B МСП), замедляет

процесс стратегического планирования МК, вынуждая компании применять исключительно принципы оперативного управления [2]. В совокупности это не дает синергетического эффекта маркетинговых коммуникаций с точки зрения их результативности.

Таким образом, можно выделить несколько проблем в области современных маркетинговых коммуникаций: временной разрыв между применением технологических продуктов компаниями и формулированием теорий маркетинговых коммуникаций; неэффективность маркетинговых коммуникаций и фрагментарность используемых теорий МК компаниями.

Цель, задачи и методология

Конвергенция технологий проникает в маркетинговые коммуникации. Цифровые технологии наилучшим способом обеспечивают скорость взаимодействия, тем не менее, не все компании в одинаковой степени освоили цифровые коммуникации. Причина заключается в том, что компании ориентируются на другие концептуальные подходы; или не понимают, где получить синергию маркетинговых инструментов для улучшения взаимодействия.

Кроме того, клиенты многих компаний по-прежнему предпочитают осуществлять покупки и коммуникации традиционными способами. Вследствие чего, компаниям, чья ЦА не относится к поколениям Y и Z, для обеспечения клиентоориентированного подхода необходимо использовать не только цифровые технологии.

Аналоговые технологии в маркетинговых коммуникациях используются компаниями все реже в связи с мнением об их низкой эффективности и пике применения цифровых технологий в МК. Фиджитал-технологии еще не получили широкого применения в бизнесе в связи с низкой осведомленностью предпринимателей о такого рода возможностях.

Целью исследования является выявление влияния технологической среды на маркетинговые коммуникации. В рамках поставленной цели были систематизированы наиболее значимые с точки зрения клиентоориентированного подхода в маркетинге технологии и технологические продукты за последние 75 лет.

Полученные данные были синтезированы и представлены в виде таймлайна (Таблица 1), содержащего клиентоориентированные теории маркетинга, технологии и технологические продукты с 1950 по 2025 год. В верхней части таймлайна указано время применения маркетинговых коммуникаций в аналоговой, цифровой и фиджитал-среде. В нижней части таймлайна представлены концепции маркетинга по Котлеру: маркетинг 1.0 (товарно-ориентированный), маркетинг 2.0 (клиентоориентированный), маркетинг 3.0 (ценностно-ориентированный), маркетинг 4.0 (цифровой), маркетинг 5.0 (технологический), маркетинг 6.0 (метамаркетинг).

Результаты

Маркетинговые коммуникации зародились в аналоговой среде в середине XX века. Один из основателей маркетинга, Ф. Котлер, определил комплекс маркетинговых коммуникаций как рекламу, стимулирование сбыта, паблисити и личные продажи. Ограниченный набор каналов, физическое взаимодействие с ЦА и стратегии, ориентированные на массовый рынок, стремительно трансформировались в середине прошлого века в более персонализированные и доверительные отношения.

В 1991г. всемирная паутина (www) стала доступна общественности. Интернет породил цифровизацию маркетинговых коммуникаций. МК в цифровой среде определяются турбулентностью среды, трендами развития рекламного рынка [3] и потребностями современного общества. Выбор маркетинговых инструментов компанией обуславливается, прежде всего, целевой аудиторией и точками контакта с ней.

Первым упоминанием термина «фиджитал» в научной литературе можно считать 2007 г. [4], этот год также следует рассматривать как начало формирования фиджитал-среды. Фиджитализация маркетинговых коммуникаций компании представляет собой более совершенную форму омниканального менеджмента [5]. Омниканальный маркетинг представляет собой согласованный коммуникационный алгоритм для поиска и вовлечения потенциальных клиентов, удержания и стимулирования постоянных [6]. Кроме того, омниканальность предполагает в отличие от концепции ИМК персонализацию и формирование единого клиентского опыта [7].

Тем не менее, фиджитал-среда это не механическая совокупность аналоговой и цифровой среды, а расширение среды применения МК благодаря технологическому приращению. Под технологическим приращением в первую очередь понимаются такие технологии фиджитал-продвижения как дополненная реальность, виртуальная реальность и интегрированная (смешанная) реальность [8]. Таким образом, на сегодняшний день одновременно существуют аналоговая, цифровая и фиджитал- среды. Стоит еще раз отметить, что цифровая и фиджитал- среды возникли благодаря конвергенции технологий.

Таблица 1. Трансформация маркетинговых коммуникаций: аналоговая, цифровая и фиджитал- среды.

Составлено лично автором на основании источников 4, 9-23.

Периоды маркетинга по Котлеру	Клиентоориентированные теории маркетинга	Годы	Технологии	Технологические продукты	
Маркетинг 1.0 Товарно-ориентированный		1950	Обработка естественного языка		
		1951			
		1952			
		1953			
	Теория П. Друкера о клиентоориентированности	1954			
		1955			
		1956	Искусственный интеллект		
		1957	Нейросети		
		1958			
		1959	Машинное обучение		
	4P теория	1960		Робот Shakey	
		1961		Первый голосовой помощник	
		1962	VR-технологии		
		1963			
		1964	Базы данных		
		1965	Сенсорные		

Маркетинг 2.0 Клиентоориентированный			технологии	
		1966		Чат-бот ELIZA
	Маркетинговые Коммуникации Ф. Котлера	1967		
		1968		
		1969	APRANET	
		1970		
		1971		
		1972		
		1973		Мобильный телефон
		1974		
		1975		
		1976		
		1977		
	Е-mail-маркетинг	1978		
	Модель К. Грэнруса	1979	E-commerce	
		1980		
		1981	Квантовые вычисления	
		1982		
	Маркетинг партнерских отношений, Маркетинг взаимоотношений	1983		
	Маркетинг впечатлений	1984		
		1985		
		1986		
		1987		
		1988		
		1989		
Маркетинг 3.0 Ценностно-ориентированный	Конвергентный маркетинг	1990	No-code	
		1991	Интернет	
	ИМК	1992	AR-технологии	Первый смартфон
		1993		Первый интерактивный баннер, CRM- система
	One-to-one маркетинг	1994	QR-code, Cookies	
		1995		Amazon
	Контент-маркетинг	1996		
		1997		
		1998		
	Доверительный маркетинг	1999	Интернет вещей, Wi-Fi	
	Видеомаркетинг, Предиктивный маркетинг	2000	Мобильный интернет	
		2001		Википедия
	Нейромаркетинг, Маркетинг социальных сетей	2002		Friendster
		2003		
		2004		
		2005		YouTube
		2006	Облачные технологии	ВКонтакте

Аналоговая
среда

Маркетинг 4.0 Цифровой	NBA-маркетинг	2007/2008	Big Data, Блокчейн	
		2009		Криптовалюта
	Инфлюенс-маркетинг, Омниканальный маркетинг	2010	ЕСИА, CDP	
		2011		Siri
		2012		
		2013		
		2014		
		2015		
		2016		TikTok
	Роботизированный маркетинг	2017		NFT
Маркетинг 5.0 Технологический	Маркетинг искусственного интеллекта	2018		
		2019	5G связь	Квантовый компьютер
		2020		
	Маркетинг в метавселенной	2021		
		2022		Chat GPT Midjourney
Маркетинг 6.0 Метамаркетинг		2023	Cookieless таргетинг	
		2024		
		2025		

Вместе с развитием среды применения МК стоит рассмотреть трансформацию маркетинговых коммуникаций через концепции маркетинга по Котлеру. Концепции маркетинга по Котлеру представляют собой этапы развития маркетинга, отражая изменения, вызванные технологической средой и обществом, в бизнес-ландшафте. Стоит отметить, что этапы маркетинга по Котлеру не противоречат и не заменяют друг друга, а каждый следующий этап служит дополнением предыдущему.

Первым этапом маркетинга (1.0) был товарно-ориентированный маркетинг, или маркетинг, направленный на продукт. Маркетинг 1.0 активно применялся до 1960 г. Уже в те годы стали появляться технологии, которые в дальнейшем послужат толчком для развития современных этапов маркетинга и теорий МК.

В 1950е зародились такие технологии как обработка естественного языка, искусственный интеллект (ИИ), нейросети, машинное обучение. Также в 1954 г. была опубликована теория П. Друкера о клиентоориентированности [\[9\]](#). Именно это послужило драйвером развития клиентоориентированного подхода в дальнейших теориях маркетинговых коммуникаций.

Клиентоориентированный маркетинг (2.0), или маркетинг, направленный на потребителя, описывает маркетинг с 1960 по 1990 гг. В эти годы МК продолжают применяться исключительно в аналоговой среде. Появляются такие клиентоориентированные теории как 4Р теория Дж. Маккарти, которая включает в себя продукт, стоимость, место дистрибуции и продвижение. В 1967 выходит первая книга Ф. Котлера «маркетинг-менеджмент» [\[10\]](#), в которой он формулирует расширенную концепцию маркетинга.

В 1970-1980х развивается маркетинг отношений. Грэнрус К. описывает концепцию сервисного маркетинга, делая акцент на роли взаимодействия между потребителем и

компанией [\[11\]](#). Джексон Б. вводит термин маркетинга взаимоотношений (Relationship Marketing), говоря о выгоде поддержания отношений с уже существующими потребителями, а не поиске новых покупателей [\[12\]](#). Берри Л. вводит термин «маркетинг партнерских отношений» (МПО), определяя его как процесс привлечения, сохранения и укрепления отношений с клиентом [\[13\]](#).

Маркетинг впечатлений использовался как стратегия привлечения клиентов еще до рассмотренного таймлайна, однако термин впервые был использован в 1984 Дж. Скалли на презентации нового портативного компьютера Apple IIc. Маркетинг впечатлений направлен на создание эмоциональной связи с потребителем.

В 1978 началась история e-mail-маркетинга, благодаря отправке писем с рекламой нового продукта 400 получателям через открытый уже на тот момент ARPANET. ARPANET (Advanced Research Projects Agency Network) – первая компьютерная сеть, работающая на принципах пакетной коммутации. Именно ARPANET является прототипом сети Интернет.

Также в те годы были открыты VR-технологии, базы данных, сенсорные технологии, e-commerce, квантовые вычисления. Среди наиболее значимых для клиентоориентированного маркетинга технологических продуктов были созданы робот Shakey, первый голосовой помощник, чат-бот ELIZA, мобильный телефон.

1990-2010 гг. относятся к ценностно-ориентированному маркетингу (3.0), или маркетингу, направленному на личность человека. Маркетинг 3.0 сочетает в себе интеллектуальные (1.0), эмоциональные (2.0) и духовные (3.0) компоненты для обслуживания клиентов [\[14\]](#). Стоит отметить, что период маркетинга 3.0 составляет 20 лет в отличие от маркетинга 2.0, период которого составил 30 лет. Таким образом, становится очевидным, что по мере роста технологий и развития практики маркетинга, периоды актуальности концепций маркетинга сокращаются.

За годы маркетинга 3.0 были описаны и получили широкое распространение на практике такие теории МК как конвергентный маркетинг, ИМК, one-to-one маркетинг, контент-маркетинг, доверительный маркетинг, предиктивный маркетинг, видеомаркетинг, маркетинг социальных сетей (SMM), нейромаркетинг и NBA-маркетинг.

Конвергентный маркетинг выходит за рамки интегрированных маркетинговых коммуникаций и мультиканального подхода, сосредотачиваясь на интеграции самих каналов для повышения эффективности и персонализации взаимодействия с клиентом. One-to-one маркетинг, или маркетинг «один одному», представляет собой стратегию индивидуального маркетинга, позволяющую составить портрет покупателя на детальном уровне и взаимодействовать с каждым покупателем персонально. Это стало возможно во многом благодаря появлению Интернета и цифровым следам, а в дальнейшем усовершенствовать данный подход к МК удалось благодаря социальным сетям, Cookies и большим данным.

Интегрированные маркетинговые коммуникации впервые описали Шульц Д.Е., Танненбаум С.И. и Лаутерборн Р.Ф. в своей книге «Новая парадигма маркетинга» [\[15\]](#). Интегрированные маркетинговые коммуникации (ИМК) – это стратегия, направленная на согласованность всех маркетинговых сообщений и каналов коммуникации. ИМК обеспечивают единое, непротиворечивое восприятие бренда клиентом, независимо от того, через какие каналы потребитель взаимодействует с компанией.

В 1999 Годин С. описывает концепцию доверительного маркетинга, суть которого заключается в непрерывном вовлечении потребителя, которые предварительно согласились на это, в деятельность компании посредством двустороннего взаимодействия [\[16\]](#). Предиктивный маркетинг зародился благодаря Льюис М., описавшему в своей книге «Moneyball», как прогнозная аналитика меняет подход к принятию решений [\[17\]](#). Далее уже эту теорию развили Сигел Э. [\[18\]](#), Артун О. и Левин Д [\[19\]](#).

Видеомаркетинг и маркетинг социальных сетей также появились и стремительно набирали популярность сперва среди людей, а затем и компаний благодаря развитию технологий в конце XX - начале XXI веков. В то время также появились такие технологии как No-code, AR-технологии, QR-code, Интернет вещей, Wi-Fi, мобильный интернет, облачные технологии и блокчейн. Среди технологических продуктов, помимо социальных сетей (первая соцсеть Friendster, первый видеохостинг YouTube, первая российская соцсеть ВКонтакте), появился первый смартфон, первый интерактивный баннер, CRM-системы, Википедия и криптовалюта.

В 2002 г. Эйлом Смидсом был введен термин «нейромаркетинг», который представляет собой междисциплинарную область на стыке нейробиологии и маркетинга. Нейромаркетинг помогает понять подсознательные механизмы принятия решений потребителем и оптимизировать стратегии взаимодействия с ним. Нейромаркетинг также занял место в клиентоориентированном подходе к МК через развитие технологий (например, eye-tracking, биометрические датчики и т.д.).

NBA-маркетинг (Next-best-action маркетинг) это маркетинг следующего лучшего решения, при котором специалисты по маркетингу на основе аналитических данных прогнозируют все следующие действия каждого покупателя индивидуально. Как и большинство теорий МК NBA-маркетинг возник в практическом поле. Предикторами возникновения NBA-маркетинга явилась эволюция работы с базами данных, CRM-системами, а в дальнейшем, и с Big Data.

В 2010 г. на смену маркетинга 3.0 приходит маркетинг 4.0 - цифровой маркетинг и маркетинг в цифровом мире [\[20\]](#). Эпоха маркетинга 4.0 составила всего 10 лет, что также указывает на ускорение трансформации маркетинговых коммуникаций.

В эти годы были открыты такие технологии как ЕСИА (единая система идентификации и аутентификации), CDP (customer data platform), 5G связь. Также был представлен первый голосовой помощник – Siri, сервис для создания и просмотра коротких видео TikTok, NFT (non-fungible token), первый квантовый компьютер для коммерческого использования.

Именно ЕСИА и распределенные базы данных создали основу омниканальности, которая привела к формированию омниканального маркетинга. Омниканальность - это подход к взаимодействию с клиентом, который предполагает предоставление бесшовного и согласованного опыта независимо от того, какой канал коммуникации он использует (веб-сайт, мобильное приложение, социальные сети, физический магазин и т.д.). Омниканальность является важным инструментом реализации ИМК и, в свою очередь, невозможна без клиентоориентированности. Клиент должен легко переключаться между каналами, не теряя контекста и не испытывая неудобств.

2010-е это также эпоха зарождения инфлюенс-маркетинга. Фактически маркетинг влияния применялся еще до появления Интернета, когда лидерами мнений были

знаменитости, однако именно Интернет и появившиеся в предыдущем десятилетии соцсети привели к стремительному развитию инфлюенс-маркетинга. Не смотря на то, что за последние годы сфера социальных сетей в России претерпевала значительные изменения и ограничения, на сегодняшний день инфлюенс-маркетинг является одним из основных инструментов коммуникации компаний с потребителями.

Также получили развитие такие теории МК как роботизированный маркетинг [\[21\]](#) и маркетинг с искусственным интеллектом (AIM – artificial intelligence marketing) [\[22\]](#). Стоит отметить, что искусственный интеллект и использование роботов в маркетинговых коммуникациях нашло применение лишь спустя более 60 лет после открытия этих технологий.

В 2020 на смену маркетинга 4.0 приходит технологический маркетинг (5.0), или маркетинг технологий следующего поколения. Такой скачок технологий, применяемых в МК, во многом обусловлен пандемией COVID-19. Социальные дистанции, переход на удаленный и гибридный режим работы, бесконтактные покупки, - потребители были вынуждены быстро адаптироваться к новой реальности. Многие компании не были готовы к трансформации своих МК, что привело к цифровому разрыву в МК между потребителями и компаниями.

Уже существовавшие на тот момент технологии (ИИ, NLP, сенсорные технологии, робототехника, AR/VR, IoT и блокчейн) обрели ценность в создании клиентского опыта. Следующие четыре года компании стремительно трансформировали свои МК, внедряя цифровые и фиджитал-технологии в свои стратегии маркетинговых коммуникаций.

В 2022 были выпущены две программы на основе ИИ, - Chat GPT и Midjourney, повлекшие за собой появление тысячи других. Тренд на использование ИИ как компаниями, так и потребителями стремительно растет. ИИ-программы ускоряют генерацию контента, обработку массивов данных, позволяют собирать и персонализировать потребительские предпочтения в режиме реального времени.

Введение компанией Google технологии Cookieless таргетинг отражает другую тенденцию эпохи маркетинга 5.0, - приватности пользователей и конфиденциальности данных. С одной стороны это приведет к росту использования предиктивного маркетинга и инфлюенс-маркетинга. С другой стороны отсутствие куки побудит компании к построению более доверительных и персонализированных отношений с потребителями.

В 2024 маркетинг 5.0, просуществовав менее пяти лет, трансформировался в метамаркетинг (6.0), или маркетинг, использующий интерактивный и иммерсивный подход к формированию клиентского опыта. [\[23\]](#) Эпоха маркетинга 6.0 только начинается, но ее появление было ожидаемо. Именно стремительное развитие применения потребителями и компаниями таких технологий как IoT (интернет вещей), ИИ, пространственные вычисления, расширенная реальность (дополненная и виртуальная реальность) и блокчейн в последние годы и привело к появлению метамаркетинга.

Термин «мета» предполагает другой уровень измерения среды применения МК, то есть уровень эволюции синтеза технологий, инструментов и условий их использования (физические и цифровые). Таким образом, фиджитал – это среда использования технологий в МК, мета – уровень их интегрированности, а иммерсивность – характер взаимодействия с потребителем.

Современный потребитель становится все более искушенным, требуя от компаний

взаимодействия на мультисенсорном, пространственном и мета- уровне. Одновременно с этим потребитель по-прежнему ценит коммуникации в аналоговой среде. Вследствие чего в эпоху маркетинга 6.0 компании вынуждены объединять все известные концепции и технологии МК в своих стратегиях для наиболее эффективного взаимодействия с потребителями, присутствуя одновременно во всех средах.

Выводы

Изменения в технологической среде на протяжении последних 75 лет неоднократно трансформировали маркетинговые коммуникации, порождая новые теории и концепции МК. Но в то же время клиентоориентированность являлась ключевым элементом развития МК.

Без клиентоориентированного подхода МК теряют смысл, поскольку удовлетворение потребителей, понимание их предпочтений и мотивов, улучшение клиентского опыта являются ключом к построению долгосрочных и доверительных отношений с потребителем.

За рассмотренный период времени маркетинговые коммуникации получили широкое распространение во всех сферах бизнеса. Однако отсутствие единой стратегии МК вследствие фрагментарности используемых теорий маркетинговых коммуникаций компаниями зачастую приводит к неэффективности применения МК в бизнесе. На основании рассмотренного таймлайна можно сформулировать следующие заключения:

1. Аналоговая, цифровая и фиджитал- среды существуют одновременно, дополняя друг друга в создании клиентского опыта и взаимодействия потребителей с компаниями. Возникновение фиджитал-среды не отменяет взаимодействие компаний с потребителями в аналоговой или цифровой среде.

2. Концепции маркетинга по Котлеру не исключают друг друга, а каждая последующая концепция служит дополнением и расширением предыдущей. Важно отметить, что время применения каждой последующей концепции сокращалось вдвое, что свидетельствует об ускорении цифровизации и фиджитализации МК.

3. Технологический разрыв между потребителями и компаниями. Потребители быстрее адаптируются к технологическим вызовам, в особенности более молодые поколения (Y, Z и альфа), компании же не успевают внедрять необходимые технологии и технологические продукты для лучшего взаимодействия с ЦА.

4. Временной разрыв между описанными теориями МК и применяемыми на практике. Большинство технологий, используемых в практике МК на сегодняшний день, появились в прошлом веке. Однако компании не могли их использовать или делали это интуитивно в связи с отсутствием научных исследований по внедрению данных технологий в стратегии МК компаний.

5. Фрагментарность теорий маркетинговых коммуникаций. Отсутствие описанной клиентоориентированной теории МК, отвечающей технологическим изменениям.

Теории МК XXI века описывают отдельные инструменты и стратегии коммуникации и взаимодействия с потребителем. Не смотря на то, что все рассмотренные теории МК стремятся к удовлетворению потребителей, тем не менее, ни одна из перечисленных концепций не обеспечивает в полной мере двухстороннего взаимодействия с клиентом. Кроме того, фиджитал-среда ускоряет процесс взаимодействия потребителя и компании, позволяя делать это онлайн или офлайн в режиме реального времени.

Вследствие чего возникает необходимость для интеграции наиболее значимых теорий маркетинговых коммуникаций, использующих в своей основе клиентоориентированный подход. Условия для формирования ИМК в фиджитал-среде в настоящее время сформированы. Об этом свидетельствует технологическая среда, готовность потребителей и компаний к новому опыту взаимодействия. Следующим этапом является построение концепции ИМК в фиджитал-среде.

Такой концепцией может стать концепция интегрированных маркетинговых коммуникаций в фиджитал-среде: ФИМК – равноправное взаимодействие между потребителем и компанией, то есть интеграция маркетинговых коммуникаций для двустороннего взаимодействия в фиджитал-среде.

Таким образом, ФИМК должен включать в себя двустороннее равноправное взаимодействие с потребителем в режиме реального времени, двустороннюю реакцию, возможность потребителя первым связаться с компанией и возможность потребителя самостоятельно выбирать среду взаимодействия (аналоговая, цифровая и фиджитал) с компанией. Концепция ФИМК должна учитывать все рассмотренные в данной статье технологии и технологические продукты, которые компания может выбирать в зависимости от ее внутренних и внешних факторов. На основании вышеизложенного данная концепция будет являться клиентоориентированной концепцией, позволяющей наиболее эффективно взаимодействовать с потребителями одновременно в аналоговой, цифровой и фиджитал- средах.

Предполагается дальнейшее изучение интегрированных маркетинговых коммуникаций в фиджитал-среде и разработка развернутого описания концепции ФИМК в следующих публикациях.

Библиография

1. Brännback, M. The Concept of Customer-Oriented and Its Implication for Competence Development. 2011.
2. Райтер, К. А. Факторы влияния на цифровую трансформацию маркетинговых стратегий малых и средних B2B предприятий в современной турбулентной среде / К. А. Райтер // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли: Сборник трудов Всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции. В 8-ми частях, Санкт-Петербург, 15-19 мая 2023 года. Том Часть 4. – Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2023. – С. 279-288.
3. Мелехова, А. С. Phygital-технологии как инструмент формирования эффективной коммуникации с современным потребителем / А. С. Мелехова // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2020. – Т. 17, № 2(110). – С. 158-167. – DOI: 10.21686/2413-2829-2020-2-158-167. – EDN PJUBRM.
4. Nakazawa, J., Tokuda, H. "Phygital Map: Accessing Digital Multimedia from Physical Map," 21st International Conference on Advanced Information Networking and Applications Workshops (AINAW'07), Niagara Falls, ON, Canada, 2007, pp. 368-373, doi: 10.1109/AINAW.2007.288.
5. Banik, S. Exploring the involvement-patronage link in the phygital retail experiences // Journal of Retailing and Consumer Services. – 2021. – Т. 63. – С. 102739.
6. Klaus, P. P. Phygital-the emperor's new clothes? // Journal of Strategic Marketing. – 2024. – Т. 32. – № 8. – С. 1172-1179.
7. Ерохина, Т. Б., Гринченко, К. В. Перетекание интегрированных маркетинговых и омниканальных коммуникаций / Т. Б. Ерохина, К. В. Гринченко // Вестник Ростовского

- государственного экономического университета (РИНХ). – 2020. – № 3(71). – С. 85-90.
8. Ярош, О. Б. Фиджитал маркетинговые коммуникации как новая технология продвижения / О. Б. Ярош // Тенденции развития Интернет и цифровой экономики: труды IV Всероссийской с международным участием научно-практической конференции, Симферополь-Алушта, 03-05 июня 2021 года. – Симферополь: Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, 2021. – С. 95-97. – EDN QRHKHM.
9. Друкер, П. Ф. Практика менеджмента / Питер Друкер; пер. с англ. И. Веригина; [науч. ред. Н. Насикан]. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 299 с.
10. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.
11. Grönroos, Ch. A Service-Oriented Approach to Marketing of Services // European Journal of Marketing. – 1978. – Vol. 8. – Pp. 588-601.
12. Jackson, B. Winning and Keeping Industrial Customers: the Dynamics of Customer Relationships. – Lexington, 1985.
13. Berry, L. L. Relationship Marketing // Emerging Perspectives on Service Marketing / Eds. L.L. Berry, G.L. Shostack, G.D. Uppah. – Chicago, 1983. – Pp. 25-38.
14. Котлер, Ф., Сетиаван, А., Картаджайя, Х. Маркетинг 5.0. Технологии следующего поколения: [12+] / Филип Котлер, Айвен Сетиаван, Хермаван Картаджайя; перевод с английского А. Горман. – Москва: Эксмо, Бомбора, 2022. – 269 с.
15. Шульц, Д. Е., Танненбаум, С. И., Лаутерборн, Р. Ф. Новая парадигма маркетинга. – 2004.
16. Годин, С. Доверительный маркетинг. Как из незнакомца сделать друга и превратить его в покупателя / Сет Годин; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 246 с.
17. Льюис, М. Moneyball: как математика изменила самую популярную спортивную лигу в мире / Майкл Льюис; пер. с англ. Натальи Воронцовой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 464 с.
18. Siegel, E., Davenport, T. H. Predictive Analytics: The Power to Predict Who Will Click, Buy, Lie, or Die. – Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2013. – 320 p.
19. Artun, O., Levin, D. Predictive Marketing: Easy Ways Every Marketer Can Use Customer Analytics and Big Data. – Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2015. – 272 p.
20. Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. MARKETING 4.0 (moving from traditional to digital) PHILIP KOTLER // by Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, and Iwan Setiawan. All rights reserved. – 2017.
21. Синяева, И. М. Маркетинг роботизации как важный элемент автоматизации бизнес-процессов // Экономические системы. – 2018. – № 4 (43).
22. Мельникова, С. В. Использование искусственного интеллекта в маркетинге и рекламе / С. В. Мельникова. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2023. – № 27 (474). – С. 165-167. – URL: <https://moluch.ru/archive/474/104821/>
23. Котлер, Ф. Маркетинг 6.0. Будущее за иммерсивностью, слиянием цифрового и физического миров / Филип Котлер, Айвен Сетиаван, Хермаван Картаджайя; перевод с английского В.Г. Шереметьевой. – Москва: Эксмо, 2024. – 240 с.

Результаты процедуры рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предметом исследования в рецензируемой работе выступают маркетинговые коммуникации, в статье рассмотрена их трансформация в условиях цифровизации. Методология исследования базируется на визуальном представлении

клиентоориентированных теорий маркетинга, технологий и технологических продуктов с 1950 по 2025 год. в хронологическом порядке, полученные результаты были синтезированы и представлены в виде таймлайна.

Актуальность работы авторы связывают с тем, что в современных условиях образ жизни, интересы и предпочтения целевой маркетинговой аудитории и предпринимателей трансформируются из аналоговой в цифровую и фиджитал- среды, а также необходимостью решения следующих проблем в области современных маркетинговых коммуникаций: временной разрыв между применением технологических продуктов компаниями и формулированием теорий маркетинговых коммуникаций; неэффективность маркетинговых коммуникаций и фрагментарность используемых теорий маркетинговых коммуникаций компаниями.

Научная новизна рецензируемого исследования, по мнению рецензента состоит в авторских оценках влияния технологической среды на маркетинговые коммуникации, в систематизации наиболее значимых с точки зрения клиентоориентированного подхода технологий и технологических продуктов маркетинга.

В тексте статьи структурно выделены следующие разделы: Введение, Цель, задачи и методология, Результаты, Выводы и Библиография.

В публикации отмечается, что изменения в технологической среде на протяжении последних 75 лет неоднократно трансформировали маркетинговые коммуникации, порождая новые теории и концепции маркетинговых коммуникаций. В статье указано время применения маркетинговых коммуникаций в аналоговой, цифровой и фиджитал-среде, представлены концепции маркетинга по Ф. Котлеру: маркетинг 1.0 (товарно-ориентированный), маркетинг 2.0 (клиентоориентированный), маркетинг 3.0 (ценностно-ориентированный), маркетинг 4.0 (цифровой), маркетинг 5.0 (технологический), маркетинг 6.0 (метамаркетинг). Авторы считают, что этапы маркетинга не противоречат и не заменяют друг друга, а каждый следующий этап служит дополнением предыдущему. В современных условиях аналоговая, цифровая и фиджитал- среды существуют одновременно, дополняя друг друга в создании клиентского опыта и взаимодействия потребителей с компаниями. В публикации рассмотрены перспективы интегрированных маркетинговых коммуникаций в фиджитал-среде, сказано о необходимости двустороннего равноправного взаимодействия с потребителем в режиме реального времени, предоставления возможности потребителю первым связаться с компанией и самостоятельно выбирать среду взаимодействия (аналоговая, цифровая и фиджитал) с компанией. Библиографический список включает 23 источника – научные отечественные и зарубежные публикации на русском и иностранных языках по рассматриваемой теме, на которые в тексте приведены адресные ссылки, что подтверждает наличие апелляции к оппонентам.

Рецензируемый материал соответствует направлению журнала «Финансы и управление», отражает результаты проведенной авторами работы, содержит элементы научной новизны и практической значимости, может вызвать интерес у читателей, рекомендуется к опубликованию.

Финансы и управление

Правильная ссылка на статью:

Колесникова В.В. Современное состояние и перспективы развития Asset-Менеджмента в условиях технологической трансформации и изменения регуляторной среды // Финансы и управление. 2025. № 2. DOI: 10.25136/2409-7802.2025.2.73710 EDN: UDFZET URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=73710

Современное состояние и перспективы развития Asset-Менеджмента в условиях технологической трансформации и изменения регуляторной среды

Колесникова Виктория Владимировна

магистр; кафедра бизнес-аналитики; Финансовый университет при Правительстве РФ

127434, Россия, г. Москва, Дмитровское шоссе, 47, кв. -

✉ vica.kolesnikova27@gmail.com



[Статья из рубрики "Инвестиции и инвестиционная деятельность"](#)

DOI:

10.25136/2409-7802.2025.2.73710

EDN:

UDFZET

Дата направления статьи в редакцию:

16-03-2025

Дата публикации:

11-04-2025

Аннотация: Комплексное исследование современного состояния и перспектив развития asset-менеджмента в условиях цифровой трансформации финансового сектора. Работа фокусируется на анализе влияния технологических инноваций, включая искусственный интеллект, машинное обучение и блокчейн, на эволюцию методов управления активами. Исследуются изменения в структуре инвестиционных портфелей, появление новых классов активов и трансформация традиционных инвестиционных стратегий. Особое внимание уделяется интеграции ESG-факторов в процессы принятия инвестиционных решений и их влиянию на долгосрочную эффективность управления активами. Анализируется роль регуляторных изменений в формировании новых стандартов управления активами и их влияние на развитие индустрии. Рассматриваются вопросы

кибербезопасности и защиты данных в контексте цифровизации asset-менеджмента, а также влияние глобальных экономических трендов на трансформацию отрасли. Исследование основано на системном анализе теоретических концепций, практических кейсов и регуляторных требований в сфере управления активами. Применен сравнительный анализ традиционных и инновационных подходов к управлению активами, изучены исторические прецеденты успешного и неудачного управления активами. В исследовании впервые представлен комплексный анализ трансформации asset-менеджмента под влиянием цифровизации и ESG-факторов. Разработана инновационная методология оценки эффективности инвестиционных стратегий, учитывающая как традиционные финансовые метрики, так и факторы устойчивого развития. Предложена новая модель интеграции искусственного интеллекта в процессы управления активами, включающая алгоритмы машинного обучения для оптимизации портфелей и управления рисками. Систематизированы подходы к оценке влияния технологических инноваций на эффективность управления активами. Разработана методология анализа киберрисков в цифровом asset-менеджменте. Ключевые выводы демонстрируют необходимость фундаментальной трансформации традиционных подходов к управлению активами. Установлено, что успех в современном asset-менеджменте определяется способностью организаций адаптировать инновационные технологии, интегрировать ESG-факторы и обеспечивать кибербезопасность. Выявлена критическая важность развития компетенций в области анализа больших данных и применения искусственного интеллекта. Определена необходимость создания новых моделей риск-менеджмента, учитывающих возрастающую взаимосвязанность глобальных финансовых рынков и появление новых классов цифровых активов.

Ключевые слова:

управление активами, asset-менеджмент, инвестиционный портфель, финансовые инструменты, риск-менеджмент, диверсификация, инвестирование, цифровизация управления активами, пассивное инвестирование, активное управление

Введение

В современном мире управление активами стоит на пороге значительных трансформаций, вызванных как быстро развивающимися технологиями, так и меняющимися регуляторными требованиями, и повышающимся интересом к устойчивому развитию. Эти изменения открывают новые возможности для инвесторов и управляющих активами, одновременно предъявляя к ним новые требования.

Однако, с одной стороны, технологии, такие как искусственный интеллект, машинное обучение, блокчейн, облачные вычисления, API-интеграции и инструменты потоковой аналитики (real-time data processing), формируют новый технологический ландшафт управления активами. Эти решения позволяют не только оптимизировать анализ данных и автоматизировать процессы, но и реализовать персонализированные стратегии инвестирования в режиме реального времени. Распространение платформенной экономики и переход от пакетной обработки к непрерывной цифровой архитектуре способствуют снижению транзакционных издержек, расширению клиентской базы и ускорению инвестиционных решений.

В этом контексте индустрия управления активами сталкивается с необходимостью адаптации к меняющемуся ландшафту, где ключевым фактором успеха является

способность эффективно интегрировать новые технологии и принципы устойчивого развития в свои операционные модели и инвестиционные стратегии. Перспективы развития сектора обещают быть захватывающими, поскольку инновации и устойчивое развитие предоставляют новые инструменты для улучшения доходности и минимизации рисков, одновременно способствуя более широким социальным и экологическим целям. Таким образом, текущее состояние и будущее управления активами неразрывно связаны с поиском баланса между финансовой выгодой и ответственностью перед обществом и планетой, что требует от профессионалов в области asset менеджмента не только глубоких знаний и навыков, но и готовности к непрерывному обучению и инновациям.

Постановка проблемы

Индустрия управления активами переживает глубокую трансформацию под влиянием двух ключевых факторов: технологического прогресса и ужесточающейся регуляторной среды. С одной стороны, стремительное развитие искусственного интеллекта, машинного обучения, алгоритмической аналитики и распределённых реестров (блокчейн) коренным образом меняет способы оценки, управления и распределения капитала. Эти технологии снижают издержки, повышают скорость принятия решений и позволяют точнее управлять рисками. С другой стороны, растущее давление со стороны регуляторов требует от участников рынка большей прозрачности, соблюдения принципов устойчивого развития (ESG) и адаптации к новым нормативным требованиям, особенно в контексте защиты данных и кибербезопасности.

Несогласованность темпов технологических изменений и скорости адаптации нормативной базы создаёт зону напряжения: инновации часто опережают регуляторные рамки, что приводит к неопределённости и рискам для управляющих активами. Кроме того, появление новых форм активов — таких как токенизированные ценные бумаги и криптоинструменты — ставит под вопрос применимость классических моделей оценки и контроля. В этих условиях ключевой вызов для отрасли заключается в необходимости сбалансировать внедрение инноваций с соблюдением всё более сложных нормативных требований, не снижая при этом эффективности инвестиционного процесса.^[1]

Условия технологической трансформации формируются под воздействием нескольких взаимосвязанных факторов: быстрого развития облачных вычислений, масштабного распространения API-интеграций, перехода к потоковой обработке данных в режиме реального времени, а также растущего спроса на цифровые финансовые сервисы со стороны частных и институциональных инвесторов. Эти факторы меняют архитектуру взаимодействия участников рынка, повышая требования к скорости, прозрачности и адаптивности инвестиционных решений.

Цель исследования состоит в необходимости переосмысления подходов к asset-менеджменту: как с точки зрения организационной структуры и стратегии, так и с позиции регуляторного соответствия и технологической устойчивости. Отсутствие своевременной адаптации грозит снижением конкурентоспособности, потерей доверия инвесторов и усилением системных рисков на финансовых рынках.

Методология и условия исследования

Настоящее исследование основано на анализе современных теоретических подходов к asset-менеджменту, данных из авторитетных источников, а также практических кейсов, отражающих текущее состояние отрасли. Тема asset-менеджмента в условиях технологической трансформации и изменения регуляторной среды остается малоизученной, что обусловлено динамичностью технологических изменений,

сложностью адаптации международного опыта к российским реалиям и недостаточным количеством эмпирических исследований в данной области. Особенно это касается вопросов влияния искусственного интеллекта на принятие инвестиционных решений, трансформации бизнес-моделей и адаптации к новым регуляторным требованиям в условиях цифровизации финансового сектора.

Для обработки информации были применены методы контент-анализа нормативно-правовой документации, сравнительный кейс-анализ эмпирических примеров, а также элементы факторного анализа, направленные на выявление ключевых драйверов трансформации asset-менеджмента. Дополнительно использовалась экспертная оценка - для интерпретации качественных аспектов, связанных с влиянием технологических и регуляторных изменений на практику управления активами.

Методологическая база включает элементы историко-экономического анализа, позволяющие проследить эволюцию управления активами от первых инвестиционных трастов до современных цифровых платформ. Использовался сравнительный анализ международных моделей регулирования индустрии asset-менеджмента, включая практики США, Европейского союза, Великобритании, Японии и стран Юго-Восточной Азии. В рамках исследования обобщены данные из открытых источников: научных публикаций, отчетов международных организаций и официальных сайтов регуляторов, таких как SEC, FCA, IOSCO, ESMA и Банк России. Были проанализированы примеры деятельности крупных игроков отрасли, включая Yale Endowment, Government Pension Fund Global и компанию BlackRock, с целью выявления факторов устойчивого успеха и ключевых рисков. Особое внимание уделено влиянию технологических изменений и ESG-факторов на инвестиционные стратегии и структуру управления портфелем.

Методологическая основа исследования включает как общенаучные, так и специальные методы. Среди общенаучных применялись системный подход, логический анализ и синтез, историко-хронологический подход. В числе специальных – контент-анализ нормативной документации, сравнительный анализ регулятивных режимов, кейс-анализ практик ведущих управляющих компаний и элементы факторного анализа, позволившие выявить ключевые детерминанты трансформации asset-менеджмента. В работе также использовались методы экономико-статистического анализа, что позволило обработать значительный массив количественных данных и выявить устойчивые закономерности в развитии отрасли. Применение методов экспертных оценок и глубинных интервью с представителями индустрии обеспечило получение актуальной информации о текущих трендах и проблемах в сфере управления активами.

Научная новизна исследования заключается в том, что оно охватывает период трансформации отрасли в условиях цифровизации и усиления регуляторного контроля. Это позволило оценить, каким образом технологические инновации (искусственный интеллект, машинное обучение, блокчейн) и изменения в нормативной среде влияют на формирование инвестиционных решений, процессы риск-менеджмента и адаптацию управляющих компаний к новым требованиям рынка. Особое внимание уделялось анализу практических кейсов внедрения инновационных решений в деятельность управляющих компаний и оценке их влияния на эффективность управления активами.

Теоретические основы Asset-Менеджмента

История развития asset-менеджмента неразрывно связана с эволюцией финансовых рынков и инвестиционной деятельности. Первые формы управления активами появились еще в древности, когда состоятельные люди доверяли управление своим имуществом

специальным управляющим. Однако современное понимание asset-менеджмента начало формироваться в 19 веке с появлением первых инвестиционных трастов в Великобритании. Значительный импульс развитию отрасли дал 20 век, особенно его вторая половина. После Великой депрессии в США в 1930-1940х годах, были приняты важнейшие законодательные акты, регулирующие инвестиционную деятельность, что заложило основу современной индустрии управления активами. Одним из ключевых нормативных актов стал Закон об инвестиционных компаниях 1940 года, который ввел правила управления взаимными фондами. В послевоенные десятилетия глобальная экономика демонстрировала стремительный рост. Население начало активнее формировать накопления, что привело к усилению роли пенсионных фондов в сфере управления капиталом. Этот период характеризовался становлением крупных институциональных инвесторов, среди которых выделялись не только пенсионные, но и страховые организации, а также различные инвестиционные объединения, собирающие значительные финансовые ресурсы (*History of Asset Management // ItemIT. URL: <https://itemit.com/history-of-asset-management>*).

Развитие технологий существенно изменило отрасль управления активами, так как внедрение вычислительной техники позволило оптимизировать множество операций, а расширение международных связей создало возможности для трансграничного инвестирования. В этот период сформировались различные подходы к управлению капиталом - от интенсивного администрирования до пассивного следования рынку. Появились современные системы мониторинга инвестиций и фонды, отслеживающие рыночные индексы, среди которых особенно выделился инновационный финансовый продукт от компании Vanguard, представленный в середине 1970-х. Создание индексных инвестиционных инструментов открыло для частных вкладчиков возможность приобретать доли в широком спектре предприятий, обеспечивая эффективное распределение рисков. Это событие стало поворотным в развитии отрасли управления активами, сделав профессиональные инвестиционные услуги доступными не только состоятельным клиентам, но и массовому инвестору (*History of Asset Management // ItemIT. URL: <https://itemit.com/history-of-asset-management>*).

Управление активами отличается от консалтинговых услуг тем, что специалисты не ограничиваются рекомендациями, а берут на себя полную ответственность за принятие и воплощение инвестиционных решений. В профессиональной среде различают два основных направления: работу с крупными институциональными клиентами и управление частным капиталом физических лиц. Последнее может осуществляться как по стандартным программам, так и с индивидуальным подходом, что особенно характерно для сегмента частного банкинга. [2] Современное управление активами представляет собой глубоко проработанный подход к формированию и развитию инвестиционных портфелей. Эта деятельность прошла путь от базового управления ценными бумагами до создания комплексных стратегий работы с разнообразными видами активов. Сегодня она включает не только непосредственное инвестирование, но и тщательное стратегическое планирование, всесторонний анализ возможных рисков, оценку результативности вложений и постоянное наблюдение за рыночными тенденциями. Основная задача управляющих - обеспечить рост стоимости вверенных им средств при соблюдении баланса между потенциальной прибылью и возможными рисками. Профессиональные управляющие разрабатывают индивидуальные стратегии, учитывающие долгосрочные цели каждого клиента, будь то частное лицо или организация. [2]

Теоретический фундамент современного asset-менеджмента базируется на нескольких ключевых концепциях и моделях. Современная портфельная теория, разработанная

Гарри Марковицем, ввела понятия эффективного портфеля и диверсификации рисков.^[3] Модель оценки капитальных активов (CAPM), предложенная Уильямом Шарпом, предоставила инструментарий для оценки требуемой доходности активов.^[4] Гипотеза эффективного рынка, сформулированная Юджином Фама, стала основой для понимания ценообразования на финансовых рынках и разработки инвестиционных стратегий.^[5]

В условиях цифровой трансформации экономики asset-менеджмент становится одним из лидеров внедрения инновационных технологий в финансовом секторе. Развитие финтех-решений, роботов советников и цифровых платформ делает услуги по управлению активами более доступными для широкого круга инвесторов.^[6] Таким образом, asset-менеджмент является неотъемлемым элементом современной финансовой системы, обеспечивающим эффективное управление капиталом и способствующим устойчивому развитию экономики, так как его роль продолжает возрастать по мере усложнения финансовых рынков и появления новых вызовов глобальной экономики.

Финансовые инструменты и стратегии Asset-Менеджмента

В современном asset-менеджменте используется широкий спектр финансовых инструментов, каждый из которых обладает уникальными характеристиками риска и доходности. Традиционные инструменты включают акции, облигации и денежные средства, формирующие базовую структуру большинства инвестиционных портфелей. Акции предоставляют возможность участия в капитале компаний и получения потенциально высокой доходности, в то время как облигации обеспечивают стабильный доход и выступают инструментом сохранения капитала. Альтернативные инвестиции, такие как недвижимость, частный капитал, хедж-фонды и товарные активы, дополняют традиционные инструменты, предоставляя возможности для диверсификации и получения доходности, а производные финансовые инструменты, включая фьючерсы, опционы и свопы, используются как для хеджирования рисков, так и для создания дополнительной доходности.

Инвестиционные стратегии в asset-менеджменте формируются с учетом целей инвестора, его отношения к риску и временного горизонта инвестирования. Активные стратегии направлены на получение доходности, превышающей рыночные показатели, через активный выбор ценных бумаг и рынка. Пассивные стратегии, напротив, стремятся к воспроизведению доходности определенного рыночного индекса при минимизации транзакционных издержек.^[7] Стратегическое распределение активов определяет долгосрочную структуру портфеля, в то время как тактическое распределение позволяет использовать краткосрочные рыночные возможности. Факторное инвестирование фокусируется на систематических факторах риска, определяющих доходность активов, а устойчивое инвестирование учитывает экологические, социальные факторы и вопросы корпоративного управления.^[8]

Рисунок 1 демонстрирует устойчивую динамику роста доли ESG-инвестиций в глобальных портфелях за последние десять лет, что подчёркивает институционализацию принципов устойчивого развития в управлении активами.



Рис. 1. Рост доли EGS-инвестиций в глобальных портфелях (2015-2024)

Процесс управления активами требует систематического подхода к принятию инвестиционных решений, в основном используются фундаментальный анализ, который включает оценку финансовых показателей компаний, отраслевых тенденций и макроэкономических факторов и технический анализ, который использует исторические данные о ценах и объемах торгов для прогнозирования будущей динамики рынка.^[9] Современное же управление активами все чаще использует искусственный интеллект и машинное обучение для анализа данных и принятия решений.^[10]

Так как риск-менеджмент является критически важным компонентом управления активами, весь процесс начинается с идентификации различных видов рисков, включая рыночный, кредитный, ликвидности и операционный риски. Измерение рисков осуществляется с использованием различных метрик, таких как волатильность, Value at Risk (VaR) и ожидаемые потери. Управление рисками включает диверсификацию портфеля, установление лимитов на отдельные позиции и использование производных инструментов для хеджирования. В дальнейшем стресс-тестирование и сценарный анализ помогают оценить устойчивость портфеля к различным рыночным условиям. Мониторинг рисков осуществляется на постоянной основе с использованием современных технологических решений, где особое внимание уделяется соответствию регуляторным требованиям и внутренним политикам управления рисками.^[11, 12]

Технологические инновации трансформируют ключевые процессы asset-менеджмента. Искусственный интеллект и машинное обучение позволяют анализировать огромные объемы как структурированных, так и неструктурированных данных, выявлять скрытые рыночные закономерности и формировать персонализированные стратегии в режиме реального времени. Внедрение интеллектуальных алгоритмов уже используется для автоматизации клиентской верификации (KYC), оценки ESG-показателей на основе альтернативных источников информации, адаптивного балансирования портфелей и построения прогнозов с учётом нелинейных рыночных факторов. Эти изменения требуют новых профессиональных компетенций: растёт роль специалистов в области data-science, прикладной аналитики и инженерии данных в составе инвестиционных команд.^[13, 14]

Рисунок 2 иллюстрирует ускоренное внедрение искусственного интеллекта в инвестиционные процессы, отражающее переход к цифровым моделям принятия решений и анализу неструктурированных данных в реальном времени.



Рис. 2. Рост использования ИИ в инвестиционных стратегиях (2015-2024)

Блокчейн делает транзакции прозрачными и безопасными, позволяя переводить реальные активы в цифровую форму и автоматизировать сделки через умные контракты. [15, 16] Глобализация создает новые возможности для диверсификации, позволяя инвесторам получить доступ к широкому спектру активов по всему миру. Однако, это усиливает взаимосвязанность рынков и потенциальные риски распространения кризисов. Диверсификация становится все более критически важной стратегией для защиты портфелей от геополитических рисков, колебаний валютных курсов и экономических циклов в отдельных странах или регионах. [17, 18]

В заключение, современный asset-менеджмент представляет собой комплексную систему, где успех зависит от способности эффективно сочетать традиционные подходы с инновационными технологиями и адаптироваться к меняющимся регуляторным требованиям. Будущее отрасли будет определяться способностью управляющих активами интегрировать эти различные аспекты в единую эффективную стратегию управления, обеспечивающую оптимальный баланс между риском и доходностью при соблюдении нормативов. [15]

Регулирование и нормативная база

Регулирование индустрии asset-менеджмента на международном уровне представляет собой сложную и многогранную систему стандартов, норм и рекомендаций. Так Базельский комитет по банковскому надзору играет ключевую роль в формировании глобальных стандартов управления рисками и достаточности капитала, оказывая существенное влияние на всю индустрию управления активами. Международная организация комиссий по ценным бумагам (IOSCO) разрабатывает и внедряет стандарты для рынков ценных бумаг, которые служат ориентиром для национальных регуляторов, охватывая вопросы прозрачности операций, защиты инвесторов и системных рисков. В Соединенных Штатах Америки регулирование осуществляется несколькими ведомствами, главным из которых является Комиссия по ценным бумагам и биржам (SEC). В то же время, Европейский Союз создал единую систему регулирования через директивы UCITS и AIFMD (Directive 2011/61/EU // EUR-Lex.URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2011/61/oj/eng>), а MiFID II (Directive 2014/65/EU // EUR-Lex.URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/65/oj/eng>) существенно повысил требования к прозрачности и защите инвесторов. В Великобритании после Brexit система регулирования претерпела значительные изменения, где Financial Conduct Authority (FCA) осуществляет надзор за индустрией. Азиатские страны демонстрируют различные

подходы к регулированию. Япония имеет строгую систему надзора через Financial Services Agency, в то время как Гонконг и Сингапур позиционируют себя как международные финансовые центры с прогрессивным, но строгим регулированием. Этические аспекты в asset-менеджменте приобретают все большее значение, где управляющие активами должны действовать в наилучших интересах клиентов, избегать конфликтов интересов и обеспечивать справедливое отношение ко всем инвесторам. Развитие технологий и цифровизация финансовых услуг создают новые вызовы для регуляторов, ожидается усиление регулирования в области кибербезопасности и защиты данных. Появление криптоактивов и децентрализованных финансов требует разработки новых регуляторных подходов, где усиление защиты инвесторов остается приоритетом регуляторов. Регулирование системных рисков в asset-менеджменте становится все более важным направлением. Ожидается усиление надзора за крупными управляющими компаниями и введение дополнительных требований к управлению ликвидностью и леввериджем. Особое внимание уделяется взаимосвязям между различными участниками финансового рынка и потенциальным каскадным эффектам в кризисных ситуациях, что требует комплексного подхода к регулированию и надзору за индустрией управления активами.

Таблица 1 отражает различия в подходах к регулированию asset-менеджмента в ключевых регионах. Несмотря на общие цели обеспечения прозрачности и защиты инвесторов, каждый регион делает акцент на разных аспектах регулирования в зависимости от зрелости финансового рынка и уровня технологического развития.

Таблица 1. Сравнение регулирования asset-менеджмента в США, ЕС и Азии

Регион	Ключевой регулятор	Главные нормативные акты	Акцент регулирования
США	SEC	Investment Company Act, Dodd-Frank, SEC Rules	Защита инвесторов, контроль за маркетингом фондов
ЕС	ESMA / EBA	UCITS, AIFMD, MiFID II	Прозрачность, ликвидность, защита прав инвесторов
Азия	FSA (Япония), MAS (Сингапур), SFC (Гонконг)	Локальные законы, ориентированные на глобальные стандарты	Финтех-инновации при сохранении системной устойчивости

Практические кейсы

История успешного asset-менеджмента богата яркими примерами, демонстрирующими эффективность различных подходов к управлению активами. Одним из наиболее впечатляющих примеров является деятельность фонда Yale Endowment под руководством Дэвида Свенсена, за период его управления с 1985 года эндаумент Йельского университета продемонстрировал феноменальные результаты, увеличив активы с 1 миллиарда до более чем 31 миллиарда долларов (Инвестиционный волшебник Йельского университета // Финанс. URL: <https://www.finam.ru/publications/item/investitsionnyy-volshebnyik-yelskogo-universiteta->

kak-devid-svensen-zarabotal-milliardy-dlya-svoey-alma-mater-20231111-1100/). Ключом к успеху стала инновационная стратегия распределения активов, включающая значительные инвестиции в альтернативные активы и частный капитал.^[19] Не менее показательным является пример норвежского суверенного фонда Government Pension Fund Global, который стал крупнейшим фондом такого типа в мире. Благодаря консервативной инвестиционной политике, прозрачности управления и долгосрочному подходу, фонд успешно преодолел множество рыночных кризисов, сохраняя и приумножая благосостояние будущих поколений норвежцев. Особенно примечательна интеграция ESG-факторов в инвестиционный процесс, что стало образцом для многих институциональных инвесторов.^[20] Успех BlackRock, крупнейшей компании по управлению активами в мире, демонстрирует эффективность комбинирования активного и пассивного управления. Недавно компания создала революционную платформу Aladdin для анализа рисков и управления портфелем, что позволило ей достичь масштаба операций и эффективности управления (*Staying one step ahead: BlackRock's Aladdin // KPMG. URL: <https://kpmg.com/be/en/home/insights/2022/05/ba-staying-one-step-ahead-blackrocks-aladdin.html>*). Способность адаптироваться к меняющимся рыночным условиям и внедрять инновационные технологические решения стала ключевым фактором успеха.

История финансовых рынков также богата примерами неудачного управления активами, которые предоставляют ценные уроки для индустрии. Крах Long-Term Capital Management в 1998 году стал классическим примером опасности чрезмерного кредитного плеча и переоценки математических моделей. Несмотря на наличие в команде двух нобелевских лауреатов, фонд не смог адекватно оценить рыночные риски и влияние событий на свои позиции (*История хедж-фонда LTCM // Empirix. URL: <https://empirix.ru/istoriya-hedzh-fonda-ltcm/>*). Дело Bernard L. Madoff Investment Securities показало критическую важность должной проверки и прозрачности в управлении активами. Так как крупнейшая в истории финансовая пирамида смогла существовать десятилетиями благодаря репутации основателя и недостаточному контролю со стороны регуляторов.

Современные уроки в сфере asset-менеджмента выявляются на основе анализа деятельности многих активно управляемых фондов, демонстрирующих стабильные результаты ниже рыночных индексов после учёта комиссий. Это подчёркивает необходимость контроля издержек и обоснованного подхода к выбору активных инвестиционных стратегий. Представленные примеры как успешного, так и неудачного управления активами позволяют выделить ряд ключевых принципов: диверсификация, эффективный риск-менеджмент, высокая степень прозрачности и контроля, а также способность к адаптации в условиях изменяющейся рыночной среды. Анализ указанных кейсов позволяет выделить ряд системных причин успеха и неудач в управлении активами. Успешные стратегии, как правило, базируются на институциональной дисциплине, глубокой диверсификации, раннем внедрении альтернативных инструментов и готовности к технологическим экспериментам. Напротив, неудачи часто обусловлены чрезмерной зависимостью от теоретических моделей без адаптации к текущим рыночным условиям, слабым управлением рисками и отсутствием прозрачности. Сравнительный анализ показал, что устойчивое развитие asset-менеджмента требует не только доступа к инновационным технологиям, но и зрелых организационных структур, способных гибко реагировать на вызовы внешней среды. Особое значение приобретает способность сочетать традиционные принципы управления активами с современными технологическими решениями и учетом новых факторов риска, таких как климатические изменения и геополитическая нестабильность.

Индустрия asset-менеджмента находится на пороге значительных трансформаций, обусловленных технологическими инновациями, изменением потребительских предпочтений и эволюцией глобальных финансовых рынков. Будущие исследования в этой области должны учитывать множество быстрорастущих трендов и потенциальных направлений развития отрасли. Искусственный интеллект и машинное обучение становятся ключевыми факторами трансформации asset-менеджмента - исследования в области применения этих технологий для анализа рыночных данных, прогнозирования движения цен активов и оптимизации портфелей приобретают первостепенное значение. Особый интерес представляет разработка алгоритмов, способных обрабатывать неструктурированные данные и выявлять скрытые паттерны в рыночной динамике.^[19] Интеграция ESG-факторов в инвестиционный процесс требует глубокого научного осмысления. Необходимы исследования, направленные на разработку надежных методологий оценки влияния экологических, социальных и управленческих факторов на долгосрочную доходность инвестиций. Особенно актуальным становится изучение взаимосвязи между устойчивым развитием компаний и их финансовыми результатами.^[20]

В то время как инновации в области финансовых инструментов и инвестиционных продуктов порождают острую необходимость в исследовании их эффективности и сопутствующих рисков, наиболее пристального внимания заслуживает изучение новейших форм структурированных продуктов, которые, наряду с альтернативными инвестициями и гибридными финансовыми инструментами, формируют современный инвестиционный ландшафт. Учитывая непрерывную глобализацию финансовых рынков, которая создает возможности для международной диверсификации, особую актуальность приобретают исследования в области управления валютными рисками. Причем наибольший интерес представляет анализ того, каким образом геополитические факторы влияют на формирование и реализацию глобальных инвестиционных стратегий. Стремительное развитие квантовых вычислений открывает принципиально новые горизонты в методологии оптимизации портфеля и управления рисками. Вследствие чего современные исследования в данной области должны концентрироваться на изучении потенциальных применений квантовых технологий в сфере asset-менеджмента, которые могут существенно трансформировать существующие подходы к управлению активами.

Результаты исследования

Анализ современного состояния индустрии asset-менеджмента показал, что ключевыми факторами её трансформации являются технологические инновации, изменение регуляторной среды и рост значимости устойчивого инвестирования. Технологии, такие как искусственный интеллект, машинное обучение и блокчейн, активно интегрируются в процессы анализа данных, построения инвестиционных стратегий и управления рисками. Использование роботов советников, цифровых платформ и алгоритмических систем позволяет повысить эффективность принятия решений и сделать услуги управления активами более доступными.

Исследование показало, что современные управляющие компании стремятся сочетать активные и пассивные подходы, использовать факторные стратегии и учитывать ESG-критерии при формировании портфелей. Отдельное внимание уделяется управлению рисками - через диверсификацию, хеджирование, стресс-тестирование и соблюдение нормативных требований. Комплексный риск-менеджмент стал неотъемлемой частью инвестиционного процесса. Показано, что глобальные регуляторы усиливают контроль за индустрией asset-менеджмента. Ведущими направлениями регулирования стали защита инвесторов, прозрачность операций, контроль ликвидности и системных рисков, а также

разработка новых подходов к регулированию цифровых активов. Разнообразие международных моделей регулирования подчеркивает необходимость адаптации национальных систем к глобальным стандартам.

На основе анализа практических кейсов выявлены общие черты успешных стратегий: акцент на альтернативные инвестиции, интеграция ESG-факторов, использование передовых технологий и долгосрочный подход к управлению капиталом. Также проанализированы случаи провалов, вызванных недостаточным контролем рисков, переоценкой моделей и отсутствием прозрачности. Исследование зафиксировало переход asset-менеджмента от традиционных моделей к гибким, технологически подкреплённым стратегиям, способным адаптироваться к изменяющимся условиям и усиливающимся требованиям со стороны общества и регуляторов. Проведённый авторский анализ сопоставления количественных и качественных характеристик трансформационных изменений (на основе графиков 1 и 2) позволил зафиксировать устойчивую тенденцию - рост цифровизации и ESG-интеграции сопровождается усилением нормативной нагрузки и усложнением модели компетенций управляющих активами. Эти процессы особенно выражены в юрисдикциях с развитой цифровой инфраструктурой и активной регуляторной политикой (США, ЕС), в то время как в ряде азиатских стран сохраняется смешанный подход с элементами гибкой адаптации.

Выводы

Полученные результаты подтверждают, что технологическая трансформация и изменение регуляторной среды оказывают влияние на asset-менеджмент. Они определяют его приоритеты, методы и инструменты. Использование искусственного интеллекта и машинного обучения позволяет обрабатывать большие массивы данных, выявлять рыночные паттерны и адаптировать инвестиционные стратегии в реальном времени. Это делает управление активами более точным и оперативным, однако требует постоянного пересмотра моделей оценки и контроля рисков.

Интеграция ESG-факторов становится неотъемлемой частью инвестиционного процесса. Опыт таких игроков, как норвежский суверенный фонд и BlackRock, показывает, что устойчивое инвестирование не только соответствует требованиям регуляторов, но и может способствовать долгосрочной доходности. Однако отсутствие единых стандартов оценки ESG-рисков усложняет включение этих параметров в модели управления. Анализ кейсов успешного управления, включая стратегии Yale Endowment и Government Pension Fund Global, демонстрирует важность диверсификации, долгосрочной дисциплины и использования альтернативных активов. В то же время, примеры провалов - такие как LTCM и пирамида Madoff - указывают на риски чрезмерного слепого следования математическим моделям и недостаточного внешнего контроля. Регуляторное давление усиливается по всем направлениям: от ужесточения требований к прозрачности до контроля за цифровыми и альтернативными активами. В разных юрисдикциях - США, ЕС, Великобритании, Японии и странах Азии наблюдаются вариативные подходы. Но общий тренд направлен на повышение устойчивости системы и снижение системных рисков. Особенно актуальными становятся вопросы защиты данных и кибербезопасности, что требует от управляющих компаний пересмотра инфраструктуры и внутренней политики.

Подход к устойчивому инвестированию остаётся предметом научных дискуссий. Так, по мнению Schopf (2024), использование искусственного интеллекта в ESG-оценке усиливает субъективность моделей из-за ограниченного качества исходных данных и отсутствия единых стандартов. В то же время Nagel (2021) указывает, что алгоритмическая обработка ESG-информации способна повысить воспроизводимость

оценки и устранить влияние предвзятости аналитиков. Представленные в данной работе результаты подтверждают необходимость сочетания алгоритмической обработки данных с экспертной интерпретацией, особенно в условиях нестандартизированной отчётности по ESG [\[15, 16\]](#).

Результаты указывают на необходимость стратегической переориентации asset-менеджеров. От традиционного управления к интеграции технологических решений, соблюдению новых норм и учету факторов устойчивого развития как важных компонентов конкурентоспособности. При этом важно учитывать неоднородность уровня цифровой зрелости среди участников глобального рынка. В ряде развивающихся стран недостаточное развитие ИТ-инфраструктуры, ограниченный доступ к облачным вычислениям и дефицит цифровых компетенций сдерживают полноценную интеграцию инновационных решений. Кроме того, отсутствие унифицированных стандартов по оценке ESG-факторов затрудняет сопоставимость данных и объективную верификацию устойчивых инвестиций. Отдельную озабоченность вызывает нарастающая концентрация капитала в руках нескольких глобальных управляющих компаний. Это создаёт риск централизации и повышает зависимость глобальной финансовой стабильности от решений ограниченного круга участников рынка. Аргументация представленных выводов базируется на сопоставлении эмпирических данных, практических кейсов и анализа теоретических подходов. Последовательное сопоставление стратегий успешных и неудачных фондов, нормативных тенденций и технологических решений позволило сформировать целостное представление о механизмах адаптации к вызовам цифровой и регуляторной среды. Это придаёт исследованию практическую значимость для профессионального сообщества и формирует основу для последующих прикладных разработок.

Библиография

1. Карасева И.А., Карханина А.С., Кузнецов Ю.В., Сямина Е.И. Будущее стратегического менеджмента в условиях цифровой трансформации // StudNet. 2024. № 7(2).
2. Hastings N.A.J. Physical Asset Management: With an Introduction to ISO55000. 3rd ed. Cham: Springer International Publishing, 2021. 566 p.
3. Боброва Е.А., Мазур Л.В., Малащенко В.В. Портфельная теория Марковица в условиях современности // Экономическая среда. 2021. № 2(36). С. 78-83. DOI: 10.36683/2306-1758/2021-2-36/78-83 EDN: SUGAWR.
4. Abad P. A Deeper Theoretical Understanding of the Capital Asset Pricing Model // SSRN Electronic Journal. 2025. DOI: 10.2139/ssrn.5094280.
5. Martin I.W.R., Nagel S. Market efficiency in the age of big data // Journal of Financial Economics. 2022. Vol. 145, Issue 1. P. 154-177.
6. Schellhorn H., Kong T. Machine Learning for Asset Management and Pricing. Philadelphia: Society for Industrial and Applied Mathematics, 2024. 200 p.
7. Клишина Е.Ю., Ежов А.Н. Активное и пассивное управление портфелем // Вестник международного Института управления. 2017. № 3(145). С. 72-75. EDN: ZVFAYJ.
8. Вишневер В.Я. Инвестиционный портфель: теоретические основы, принципы и методы формирования, оценка эффективности // Российская наука: актуальные исследования и разработки: сб. науч. ст. XI Всерос. науч.-практ. конф. Самара: СГЭУ, 2021. Ч. 1. С. 303-307. DOI: 10.46554/Russian.science-2021.02-1-303/307 EDN: ITALZX.
9. Гарафутдинов Р.В. Моделирование и прогнозирование на финансовых рынках с применением фрактального анализа: монография. Пермь: ПГНИУ, 2022. 158 с.
10. Дашков А.А., Нестерова Ю.О. Исследование влияния искусственного интеллекта на бизнес-модель организации // E-Management. 2020. № 3(4). С. 26-36. DOI:

10.26425/2658-3445-2020-3-4-26-36 EDN: NUACGM.

11. Новлянский В.В., Пелихов Д.А. Роль искусственного интеллекта в сфере бизнеса и промышленности // Вестник науки. 2024. № 1(7). С. 556-562. EDN: SUXXED.

12. Поняева И.И. Управленческая модель трансформации современной организации как ответ на вызовы цифровизации // Экономика и управление. 2023. Т. 29, № 5. С. 593-604.

13. Ценжарик М.К., Крылова Ю.В., Стешенко В.И. Цифровая трансформация компаний: стратегический анализ, факторы влияния и модели // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2020. Т. 36, № 3. С. 390-420. DOI: 10.21638/spbu05.2020.303 EDN: LJLLJT.

14. Чебуханова Л.В. Искусственный интеллект и его влияние на трансформацию финансовых инструментов // Вестник Академии знаний. 2024. № 5(64). С. 486-491. EDN: GQHFTM.

15. Schopf M. Advancing Portfolio Construction and Optimization: AI's Role in Boosting Returns, Lowering Risks, and Streamlining Efficiency // SSRN Electronic Journal. 2024.

16. Nagel S. Machine Learning in Asset Pricing. Princeton: Princeton University Press, 2021. 368 p.

17. Грачева К.А. Роль цифровой трансформации в управлении предприятиями: анализ цифровых кейсов // KANT. 2023. № 1(46). С. 16-23. DOI: 10.24923/2222-243X.2023-46.3 EDN: FQMQQO.

18. Сураева М.О. Влияние инноваций на систему управления бизнесом: парадигма искусственного интеллекта и цифрового личного ассистирования // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 3(53). С. 588-593.

19. Прокопьев М.А. Влияние на банковскую систему России международных стандартов "Базель 3" в условиях пандемии COVID 19 // Экономика, финансы, проектное управление и социальная сфера России: императивы устойчивости: материалы науч.-практ. конф. Краснодар: РЭА, 2022. С. 47-53. EDN: POQYJC.

20. Тимофеева Е.Ю., Фечина А.О. ESG-инвестирование: мировой и российский опыт // Финансы: теория и практика. 2021. Т. 25, № 6. С. 76-97. DOI: 10.26794/2587-5671-2021-25-6-76-97. ""

Результаты процедуры рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предмет исследования. Опираясь на заголовок, представляется возможным заключить о том, что статья должна быть посвящена современному состоянию и перспективам развития Asset-Менеджмента в условиях технологической трансформации и изменения регуляторной среды. Содержание статьи, во-первых, только частично соответствует заявленной теме (отсутствует указание на конкретные условия технологической трансформации). Во-вторых, по сути не содержит авторского блока, а базируется исключительно на систематизации и обобщении результатов исследований, проведенных другими авторами.

Методология исследования базируется на изложении общеизвестных фактов и суждений. К сожалению, не используется какой-либо общенаучный или специальный методологический аппарат в части анализа данных. При проведении доработки статьи было бы также обратить внимание на построение графических объектов, содержащих результаты изучения состояния предмета исследования в структуре/динамике и т.п.

Актуальность исследования вопросов, связанных с развитием Asset-Менеджмента в условиях технологической трансформации и изменения регуляторной среды, не вызывает сомнения. Качественные научные исследования по данному вопросу имеют востребованность у широкой читательской аудитории. При этом потенциальную читательскую аудиторию интересуют обоснованные проблемы и аргументированные пути их решения. Поднимаемый в заголовке контекст условий технологической трансформации особый интерес, т.к. это позволит осуществить качественное социально-экономическое, инновационное и бюджетное прогнозирование, что крайне необходимо для достижения заявленных целей и задач, в т.ч. определённых Президентом России по обеспечению технологического суверенитета Российской Федерации.

Научная новизна в представленных на рецензирование материалах отсутствует, но при учёте указанных в тексте рецензии замечаний может быть сформирована.

Стиль, структура, содержание. Стиль изложения можно считать научным только с позиции преимущественного отсутствия просторечных высказываний и выражений. В то же время не рекомендуется использовать в научных работах слово "можно". Структура статьи автором выстроена. При доработке статьи рекомендуется переименовать блок «Вступление» (чаще используется в музыкальных произведениях) на «Введение». Также целесообразно добавить разделы «Постановка проблемы», «Методология и условия исследования», «Результаты исследования», «Обсуждение результатов исследования», «Выводы и дальнейшие направления исследования». В содержательном плане статью следует наполнить обоснованными выявленными проблемами и обоснованными путями их решения. Крайне важно также обосновать заявленные в заголовке условия технологической трансформации и изменения регуляторной среды.

Библиография. Ознакомление с библиографическим списком позволяет заключить о практически полной подготовке статьи на электронных источниках без глубокого погружения в научные публикации (таковых выявлено только 4 из 26 наименований).

Апелляция к оппонентам. При наполнении статьи содержательным компонентом в части авторского подхода к оценке современного состояния и перспектив развития Asset-Менеджмента в условиях технологической трансформации и изменения регуляторной среды, следует также обсудить полученные результаты с теми итогами, что содержатся в научных трудах отечественных и зарубежных авторов. Это позволит оказать позитивное влияние на формирование отсутствующей в текущей редакции научной новизны.

Выводы, интерес читательской аудитории. С учётом всего вышеизложенного, заключаем о том, что статья в представленном виде не представляет какой-либо научной или практической ценности. Соответственно, не будет востребована у потенциальной читательской аудитории. При этом, проведённая доработка с учётом указанных в тексте рецензии замечаний позволит устранить данную проблему и статья будет иметь высокую востребованность у потенциальной читательской аудитории. В связи с этим статью следует не отклонять, а отправить на доработку.

Результаты процедуры повторного рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предметом исследования в рецензируемой статье выступает управление активами, которое рассматривается в контексте технологической трансформации и изменения регуляторной среды.

Методология исследования базируется на применении историко-хронологического и системного подходов, методов анализа и синтеза, контент-анализа нормативно-правовой документации, кейс-анализе эмпирических примеров, факторного анализа, экспертной оценке.

Актуальность работы авторы связывают с тем, что индустрия управления активами сталкивается с необходимостью адаптации к современным условиям, говорят о необходимости переосмысления подходов к asset-менеджменту с точки зрения организационной структуры и стратегии, а также с позиции регуляторного соответствия и технологической устойчивости.

Научная новизна работы, к сожалению, не сформулирована в публикации, не выделены конкретные элементы приращения научного знания.

Структурно в публикации выделены следующие разделы: Введение, Постановка проблемы, Методология и условия исследования, Теоретические основы Asset-Менеджмента, Финансовые инструменты и стратегии Asset-Менеджмента, Регулирование и нормативная база, Практические кейсы, Результаты исследования, Обсуждение результатов и Библиография.

В статье отмечено, что asset-менеджмент является неотъемлемым элементом современной финансовой системы, обеспечивающим эффективное управление капиталом и способствующим устойчивому развитию экономики; рассмотрена история развития asset-менеджмента, начиная с 19 века; проиллюстрирован рост доли EGS-инвестиций в глобальных портфелях за 2015-2024 гг. и рост использования искусственного интеллекта в инвестиционных стратегиях за этот период времени, проведено сравнение регулирования asset-менеджмента в США, ЕС и Азии.

Библиографический список включает 34 источника – интернет-источники, а также публикации отечественных и зарубежных ученых по рассматриваемой теме на русском и иностранном языках. В тексте публикации имеются адресные отсылки к списку литературы, подтверждающие наличие апелляции к оппонентам.

Из недостатков стоит отметить следующие. Во-первых, в тексте не выделен раздел «Выводы» или «Заключение», без чего работа выглядит неоконченной. Во-вторых, в статье не сформулированы цель и задачи исследования, а также научная новизна полученных результатов. В-третьих, стиль изложения материала будет чрезмерно сложным для восприятия читателями – представляется уместным упростить как построение грамматических предложений, так и используемую лексику. В-четвертых, в списке литературы преобладают электронные ресурсы из сети интернет, которые в соответствии с принятыми редакцией правилами оформления списка литературы, не должны указываться в разделе «Библиография», а упоминаться в тексте статьи в скобках, наряду с прочими комментариями и примечаниями авторов.

Тема статьи актуальна, материал соответствует тематике журнала «Финансы и управление», может вызвать интерес у читателей, но перед опубликованием нуждается в доработке в соответствии с высказанными замечаниями.

Результаты процедуры окончательного рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Актуальность исследования заключается в обращении автора к одной из

методологически важных проблем – применения asset-менеджмента в условиях перехода к новому технологическому этапу, связанному с развитием цифровых сервисов и методов управления. Достаточно часто в исследованиях поднимаются вопросы эффективного применения проектного подхода, антикризисного управления, бережливого менеджмента, а asset-менеджмент изучается либо в контексте совокупности методов управления, либо даже не выделяется в общей системе управления. Представленная статья восполняет пробелы в осознании значимости данного метода, его перспективности, прикладной ценности.

Предмет исследования связан с методами asset-менеджмента в организациях.

Методология исследования опирается на статистические данные, методы систематизации опыта и теоретических положений известных трудов, структурно-логический анализ. Она также раскрыта автором в положениях работы.

Научная новизна сформулирована в исследовании. Ее ценность и оригинальность заключаются в рассмотрении данного инструмента на фоне применения цифровых технологий, искусственного интеллекта. Организациям зачастую не хватает ориентира, метода, который объединил бы хорошее видение финансового потенциала, инвестиционных возможностей и реальной оценки активов компаний для дальнейшего развития. К данным проблемам добавляется еще и вопрос регулирования деятельности с учетом ее перехода к новым формам активов, новым способам управления ими на микроуровне и государственного регулирования их обращения.

Статья структурирована по смысловым блокам, структура позволяет соответствовать требованиям, а с другой стороны, раскрывать основные положения научной задачи. Стиль изложения статьи научный, с элементами апелляции к данным, публикациям, фактам, теории вопроса.

Библиография, в целом, достаточно обширна и включает источники на русском и иностранном языке (преимущественно - английский).

Апелляция к оппонентам имеет место в публикации. Считаем, что обращения к позициям авторов, экспертов вполне достаточно для исследования. Однако, все кейсы, рассмотренные в работе, посвящены опыту зарубежных стран и нет примеров российского опыта asset-менеджмента. Это можно оценить как упущение автора, поскольку в большинстве случаев зарубежный опыт изучается для целей адаптации его лучших результатов в российских условиях или для целей сравнения. Таким образом, исследованию присущ концептуальный подход к раскрытию asset-менеджмента, отсутствует конкретика российской практики, опыта разрешения проблем по данному аспекту.

Автором в результате исследования были получены ценные выводы, затронуты важные проблемы инвестиций в активы организаций, приобретающих новые формы. Именно эта тенденция меняет методы управления активами, что создает необходимость выработки особого типа менеджмента. Статья будет интересна читательской аудитории. Ранее были указаны некоторые недостатки работы, которые, тем не менее, не снижают ее общей ценности. Статья является завершенной и может быть рекомендована к публикации.

Финансы и управление

Правильная ссылка на статью:

Ду Х., Катунцева А.А. Анализ китайской стратегии диверсификации импорта природного газа // Финансы и управление. 2025. № 2. DOI: 10.25136/2409-7802.2025.2.73571 EDN: MLNZSI URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=73571

Анализ китайской стратегии диверсификации импорта природного газа

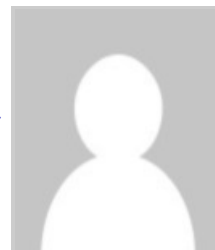
Ду Хуэй

ORCID: 0009-0001-0064-3968

старший преподаватель; кафедра иностранных языков; Московский государственный институт международных отношений (Одинцово)

119297, Россия, г. Москва, р-н Солнцево, ул. Родниковая, д. 30 к. 3

✉ mianyijingcha@mail.ru



Катунцева Алена Александровна

преподаватель; кафедра иностранных языков; Московский государственный институт международных отношений (Одинцово)

141402, Россия, Московская обл., г. Химки, ул. 3.Космодемьянской, д. 3, кв. 75

✉ katyntseva.alena@gmail.com



[Статья из рубрики "Управление и контроль в экономике"](#)

DOI:

10.25136/2409-7802.2025.2.73571

EDN:

MLNZSI

Дата направления статьи в редакцию:

04-03-2025

Дата публикации:

23-04-2025

Аннотация: С быстрым экономическим развитием Китая спрос на природный газ продолжает устойчиво расти, и импорт природного газа играет все более важную роль в удовлетворении внутренних энергетических потребностей. Каждая страна реализует политику, направленную на обеспечение непрерывности, а с тем и безопасности,

получения и использования важнейших природных ресурсов, так как в современном мире большое количество сфер как повседневной жизни граждан, так и стратегически важных объектов напрямую зависит от источников природного топлива. Для обеспечения безопасности энергоснабжения Китай активно реализует стратегию диверсификации импорта природного газа. В статье рассмотрены основные методы и инструменты, применяемые правительством Китайской Народной Республики. Такие инструменты представляют собой, как классические методы, так и новые методы с применением современных технологий. В данной статье проводится углубленный анализ хода реализации данной стратегии, оценивается ее эффективность в повышении стабильности поставок и снижении рисков снабжения. В статье предлагаются в рассмотрению соответствующие стратегии реагирования на различные факторы риска (геополитические, рыночные, риски транспортировки), которые правительство КНР направляет на совершенствование китайской стратегии диверсификации импорта природного газа, уменьшение влияния различных факторов на стабильность и надежность обеспечения государства природным топливом, и укрепление национальной энергетической безопасности путем минимизации данных рисков. Так как стратегия диверсификации в настоящее время считается наиболее эффективной и надежной стратегией развития и освоения различных природных ресурсов, правительство Китайской Народной Республики расширяет не только источники закупок, то есть увеличивает количество стран-импортеров, разрабатывает и внедряет программы улучшения транспортных маршрутов, но и продолжает исследовать дополнительные источники, позволяющие обеспечить непрерывность и стабильность поставок важнейших ресурсов.

Ключевые слова:

природный газ, диверсификация импорта, эффективность реализации, оценка рисков, энергетическая безопасность, Китай, импорт природного газа, геополитические риски, эффективный экономический спрос, экономическая стратегия

Введение

Природный газ, как чистый и эффективный энергоресурс, играет ключевую роль в реструктуризации энергетического баланса и устойчивом развитии Китая. В последние годы объемы потребления природного газа в стране непрерывно растут, в то время как внутреннее производство не способно удовлетворить стремительно растущий спрос, что приводит к постоянному увеличению импорта газа. Для снижения зависимости от единого источника поставок и транспортных коридоров, а также минимизации рисков поставок Китай активно продвигает стратегию диверсификации импорта природного газа. Посредством расширения источников закупок, увеличения методов импорта и транспортных маршрутов страна стремится построить стабильную и надежную систему газоснабжения. Однако в процессе реализации стратегии диверсификации импорта возникает множество сложных рисков факторов, требующих глубокого исследования и оценки для обеспечения эффективности стратегии и гарантирования национальной энергетической безопасности [\[1\]](#).

Ключевые направления диверсификации природного газа**Диверсификация источников импорта**

В Китае наблюдается постепенная диверсификация источников импорта природного газа. В настоящее время основные поставщики включают Центральную Азию, Россию, Австралию и Катар. Центральнoазиатский регион, в частности, поставляет газ в Китай через Центральнoазиатский газопровод, ставший одним из ключевых сухопутных источников. По состоянию на конец 2022 года объем поставок по этому газопроводу превысил 300 млрд кубометров с момента его ввода в эксплуатацию [\[2\]](#).

Россия и Китай заключили ряд соглашений о газовом сотрудничестве. В статье Ван Ян [\[3\]](#) подчеркивается, что в контексте меняющегося международного энергетического ландшафта китайско-российское энергетическое сотрудничество приобретает не только экономическое, но и стратегическое значение. Автор отмечает, что Россия становится для Китая важным партнером не только из-за географической близости и выгодных условий поставок, но и из-за политической надежности на фоне нестабильности на Ближнем Востоке и торговых трений с США. Ввод в строй газопровода «Сила Сибири» (восточный маршрут) усилил энергетическое партнерство между странами. В 2022 году объем импорта газа из России составил 15,1 млрд кубометров, и ожидается рост поставок по мере углубления двустороннего сотрудничества [\[3, 4\]](#). В настоящее время ведутся переговоры по проекту "Сила Сибири-2", который может обеспечить дополнительные поставки газа в объеме до 50 млрд кубометров в год. Однако в той же статье Ван Ян [\[3\]](#) утверждает, что Китай продолжает придерживаться курса на многовекторность, что подтверждает рост поставок СПГ и заключение новых контрактов с различными странами Азии и Ближнего Востока.

Центральнoазиатский регион играет важную роль в обеспечении Китая газом через Центральнoазиатский трубопровод, который является одним из ключевых сухопутных источников поставок. По состоянию на 2022 год объем поставок по этому газопроводу превысил 300 млрд кубометров с момента ввода в эксплуатацию. Увеличиваются поставки из Казахстана и Узбекистана, но крупнейшим поставщиком газа в Китай в этом регионе остается Туркменистан [\[5\]](#).

Австралия и Катар являются основными поставщиками сжиженного природного газа (СПГ). В 2022 году Китай импортировал 18,59 млн тонн СПГ из Австралии и 8,31 млн тонн из Катара, обеспечивая значительные объемы ресурсов через морские перевозки. Катар, обладая крупными запасами природного газа, продолжает наращивать производственные мощности. В 2022 году между Катаром и Китаем был заключен долгосрочный контракт на поставку СПГ сроком на 27 лет.

Ближний Восток и Африка также становятся важными регионами для поставок газа в Китай. В частности, Китай углубляет сотрудничество с Оманом и Объединенными Арабскими Эмиратами, расширяя портфель поставщиков. Кроме того, начались инвестиции в проекты по добыче газа в Мозамбике и Нигерии, что в перспективе может увеличить долю африканского газа в импорте Китая [\[6\]](#).

Латинская Америка также рассматривается как перспективный регион для поставок СПГ. Китайские компании инвестируют в газовые проекты в Перу, Аргентине и Бразилии, создавая условия для будущего экспорта природного газа в Азиатско-Тихоокеанский регион.

Таким образом, Китай проводит многовекторную политику диверсификации источников поставок, снижая риски зависимости от отдельных регионов и укрепляя энергетическую безопасность страны.

Диверсификация методов импорта

Импорт природного газа в Китай осуществляется преимущественно через трубопроводные поставки и закупки СПГ. Трубопроводный газ обладает такими преимуществами, как большой объем транспортировки и относительно низкая себестоимость, что делает его идеальным для стабильных поставок на большие расстояния. Ключевые проекты, такие как Центральноазиатский газопровод и газопровод «Сила Сибири» (восточный маршрут), обеспечивают Китай надежными сухопутными источниками. В 2022 году объем импорта трубопроводного газа составил 521 млрд кубометров [\[7, 8\]](#). Проект "Сила Сибири-2" также станет возможностью для расширения трубопроводных маршрутов, соединив газовые месторождения в России с западными провинциями Китая.

Импорт сжиженного природного газа (СПГ), в свою очередь, отличается гибкостью и возможностью глобальных закупок, что позволяет реагировать на сезонные и региональные колебания спроса. В последние годы импорт СПГ в Китай стремительно растет: в 2022 году его объем достиг 63,44 млн тонн, увеличивая долю в общей структуре газового импорта. При этом страна активно инвестирует в строительство новых приемных каналов для СПГ, что также позволяет расширять возможности для импорта. Таким образом, к концу 2023 года в Китае запущены в эксплуатацию 28 СПГ-терминалов, совокупная мощность которых помогла увеличить общий объем поставок на 12,6% по сравнению с 2022 годом [\[9\]](#). По состоянию на январь 2025 года в Китае функционирует 33 регазификационных терминала общей мощностью около 130 млн тонн СПГ в год.

В ноябре 2023 года компания Sinopec ввела в эксплуатацию крупнейший в мире резервуар для хранения СПГ объемом 270.000 кубометров на терминале в Циндао. Это увеличило объем хранения на 165 млн кубометров. Тогда же было завершено строительство второй очереди терминала в Тяньцзине, который включает в себя три резервуара по 220.000 кубометров каждый.

Кроме традиционных трубопроводных и морских поставок, Китай исследует новые методы импорта газа, включая использование малотоннажного СПГ и газификацию угля. Малотоннажный СПГ представляет собой эффективное решение для снабжения удаленных регионов, куда невозможно провести трубопроводы. В 2022 году малотоннажный СПГ занял 5% в общем объеме импорта газа. Газификация угля, в свою очередь, рассматривается как перспективное направление, позволяющее Китаю снизить импортную зависимость и увеличить производство синтетического природного газа внутри страны.

Параллельно Китай активно развивает новые форматы газовой торговли, включая фьючерсные и спотовые сделки, чтобы повысить прозрачность рынка и оперативность реагирования на изменения спроса. В 2021 году Шанхайская нефтегазовая биржа запустила фьючерсные контракты на СПГ, что позволило китайским компаниям более эффективно управлять рисками ценовых колебаний и обеспечивать стабильность поставок. Анализ данных Шанхайской нефтегазовой биржи показал, что увеличение доли спотовых закупок на 10% снижает чувствительность к ценовым колебаниям на 3,2% ($P < 0,05$), а при хеджировании 35% импорта фьючерсами вероятность превышения затрат снижается на 42% [\[10\]](#).

Таким образом, Китай не только увеличивает количество поставщиков природного газа, но и совершенствует способы его доставки и приобретения, что способствует повышению энергетической безопасности страны и снижению зависимости от отдельных рынков.

Диверсификация транспортных коридоров

Для обеспечения безопасной и стабильной транспортировки природного газа Китай активно развивает множество транспортных коридоров (как сухопутных, так и морских). Это позволяет снизить риски, связанные с зависимостью от одного маршрута или источника поставок, повышая гибкость и оперативность реагирования в случае возникновения непредвиденных обстоятельств.

Сухопутные коридоры: Помимо Центральноазиатского газопровода и газопровода «Сила Сибири» (восточный маршрут), реализуются и другие трубопроводные проекты, формирующие развитую сухопутную трубопроводную сеть. Например:

- Центральноазиатский газопровод. Проектная мощность данного газопровода составляет 55 млрд кубометров в год. Это один из важнейших проектов по обеспечению поставок природного газа из Центральной Азии. Газопровод соединяет Туркменистан, Узбекистан и Казахстан с Китаем. Объем поставок по этому маршруту в 2022 году составил 45 млрд кубометров газа.
- "Сила Сибири". Планируемая конечная мощность газопровода «Сила Сибири» достигнет 38 млрд кубометров ежегодно. Планируется увеличение мощности в два раза, что позволит доставлять до 60 млрд кубометров газа ежегодно, значительно увеличив тем самым долю России в китайском газовом балансе.

Морские маршруты: Китай располагает многочисленными терминалами по приему СПГ, расположенными в прибрежных регионах, которые обеспечивают распределение сжиженного газа по стране. По данным на конец 2022 года, совокупная приемная мощность действующих терминалов СПГ составила 91 млн тонн в год. В том же 2022 году объем импортированного СПГ через эти терминалы составил 63,44 млн тонн.

Инновационные направления: Китай также изучает новые транспортные коридоры, включая использование Северного морского пути, для повышения надежности и устойчивости поставок.

Анализ количественных показателей изменений в цепочке поставок

Для оценки эффективности стратегии диверсификации в статье представлены Индекс концентрации импорта (НИИ) и Индекс уязвимости каналов (CVI). На основе данных Таможенного управления и Государственного управления по энергетике за 2015–2022 гг. проведены расчеты:

- НИИ источников импорта снизился с 0,42 (высокая концентрация) в 2015 г. до 0,28 (умеренная диверсификация) в 2022 г., при этом доля России выросла с 12% до 22%, а число стран-поставщиков СПГ увеличилось с 8 до 17;
- Разрыв в стоимости транспортировки трубопроводного газа и СПГ сократился с 1:2,1 (2015) до 1:1,7 (2022), что отражает повышение устойчивости каналов благодаря модернизации инфраструктуры [\[11\]](#).

Результаты реализации стратегии диверсификации импорта природного газа в Китае

Повышение стабильности газоснабжения

Реализация стратегии диверсификации источников, методов и транспортных коридоров импорта природного газа значительно повысила стабильность газоснабжения в Китае.

Это проявляется не только в снижении зависимости от одного источника поставок, но также в обеспечении гибкости реагирования на сбои в поставках. Данная стратегия дает Китаю возможность оперативно компенсировать дефицит газа через альтернативные каналы, что делает систему более устойчивой к внешним рискам.

Благодаря диверсификации источников, методов и транспортных коридоров импорта Китай снизил зависимость от единого источника поставок и маршрутов, значительно повысив устойчивость газоснабжения. В случае перебоев в отдельных регионах или на транспортных направлениях страна оперативно компенсирует дефицит через альтернативные каналы. Например, при краткосрочных колебаниях поставок из Центральной Азии Китай увеличивает импорт СПГ или перераспределяет объемы из других источников. Статистика демонстрирует: несмотря на локальные колебания в отдельные годы, общий объем импорта газа стабильно растет. За период 2018–2022 гг. среднегодовой темп роста составил 6% [\[11\]](#).

Укрепление международного энергетического сотрудничества

Стратегия диверсификации оказывает значительное влияние на укрепление международного энергетического сотрудничества Китая. Активное расширение источников поставок, а также заключение новых долгосрочных контрактов способствует развитию устойчивых партнерств с различными странами в разных регионах. Китай стал важным игроком на мировом рынке газа, устанавливая отношения не только с традиционными поставщиками, но и с новыми странами, такими как Мозамбик, Танзания, расширяя горизонты своего энергетического сотрудничества. Совместные газовые проекты не только обеспечивают стабильные поставки, но и способствуют:

- Технологическому обмену (например, инновации в сфере сжижения газа).
- Инвестиционному взаимодействию (строительство инфраструктуры, разработка месторождений).

Яркий пример — китайско-российские проекты, такие как газопровод «Сила Сибири», которые привлекли инвестиции в размере свыше 100 млрд юаней и создали десятки тысяч рабочих мест в смежных отраслях.

Стимулирование реструктуризации энергобаланса

Диверсификация импорта газа ускорила переход Китая к чистой энергетике. Рост доли газа в энергопотреблении [\[11\]](#):

- 2012 г.: 5,3%.
- 2022 г.: 9,6%.

Повышение газа в энергопотреблении способствует сокращению зависимости от угля, что, в свою очередь, способствует сокращению выбросов загрязняющих веществ (например, SO_2 , NO_x). Такой рост особенно значим в контексте борьбы с изменением климата и стремления Китая достичь целей углеродной нейтральности. Увеличение доли газа в энергобалансе страны помогает сократить выбросы сернистого ангидрида и оксидов азота, снижая загрязнение атмосферы и повышая качество жизни граждан страны.

Таким образом, диверсификация поставок природного газа в Китай способствует не только энергетической безопасности страны, но и поддерживает глобальные

экологические цели Китая. Стратегия поддерживает программы по достижению устойчивого развития, повышению энергетической эффективности и снижению углеродных выбросов.

Эмпирический анализ синергии фьючерсных и спотовых сделок

В последние годы Китай значительно усилил свою позицию на рынке СПГ через активное использование фьючерсных и спотовых сделок. Это позволило повысить гибкость поставок, снизить риски, связанные с ценовыми колебаниями.

Чжао Сюй и Чжан Шуай^[12] в своем эмпирическом исследовании, выполненном на основе VAR-модели, показали высокую чувствительность объемов импорта природного газа в Китай к колебаниям международных цен. Анализ временных рядов демонстрирует, что значительное влияние оказывают как краткосрочные шоки (например, санкции или военные конфликты), так и долгосрочные тренды, связанные с глобальным ростом цен на энергоносители. Это позволяет объяснить, почему Китай активно инвестирует в развитие собственной газотранспортной инфраструктуры, заключение долгосрочных контрактов и инновационные технологии хеджирования рисков.

На основе данных Шанхайской нефтегазовой биржи за 2019–2023 гг. были сделаны следующие выводы^[12]:

1. Увеличение доли спотовых закупок на 10% снижает чувствительность к ценовым колебаниям на 3,2% ($P < 0,05$).
2. При хеджировании 35% импорта фьючерсами вероятность превышения затрат снижается на 42%. Пример: во время скачка цен на газ в Европе в 2021 г. компания CNOOC избежала убытков в \$800 млн, заблаговременно зафиксировав цены на австралийский СПГ через фьючерсы.

Оценка рисков стратегии диверсификации импорта природного газа в Китае

Геополитические риски. Один из основных рисков, с которым сталкивается Китай при реализации стратегии диверсификации импорта природного газа -- основные источники импорта газа сосредоточены в регионах с нестабильной политической обстановкой, таких как Центральная Азия и Ближний Восток. Конфликты, террористические угрозы и смена политических режимов в этих зонах могут повлиять на стабильность поставок и ценообразование^[13]. Например:

- Напряженность на Ближнем Востоке периодически приводит к остановкам добычи и транспортировки углеводородов.
- Сотрудничество с Ираном в газовой сфере осложняется международными санкциями, создавая долгосрочные риски даже при текущих объемах импорта.

Экономические риски. Диверсификация импорта газа также сопряжена с рядом экономических рисков, особенно в контексте колебаний мировых цен на энергоносители. В условиях глобальной энергетической нестабильности, изменения спроса и предложения на газ могут привести к значительным колебаниям цен, что напрямую влияет на стоимость импорта газа для Китая. В 2021 году резкое повышение цен на газ в Европе привело к увеличению стоимости СПГ, что также отразилось на китайском рынке.

Риски валютных колебаний также могут оказывать влияние на цену газа, поскольку Китай, импортируя газ, заключает контракты, номинированные в долларах США или евро. Колебания валютных курсов могут привести к повышению или снижению стоимости

газа для китайских потребителей. Например, укрепление доллара в 2022 году привело к увеличению стоимости импорта газа в Китае, несмотря на заключенные долгосрочные контракты.

Волатильность цен на газ, обусловленная спросом, геополитикой и макроэкономикой, напрямую влияет на китайский рынок. Примеры:

- В 2021 году средняя цена импорта СПГ в Китае выросла на 150% из-за восстановления спроса и экстремальных погодных условий.
- Обострение конкуренции за ресурсы (например, между ЕС и Азией) усложняет доступ Китая к новым месторождениям.

Риски, связанные с инфраструктурой и технологическими проблемами. Важным аспектом является риск, связанный с инфраструктурой и технологиями. Китай активно развивает инфраструктуру для приема сжиженного природного газа, но строительство терминалов, газопроводов и расширение существующих мощностей требуют значительных инвестиций и времени. Долгосрочные проекты, такие как газопровод «Сила Сибири-2», могут столкнуться с задержками из-за проблем с финансированием, строительством или техническими сложностями. Важными остаются вопросы с логистикой и транспортировкой газа, так как строительство новых терминалов или магистральных газопроводов в удаленные регионы может задерживаться из-за сложных природных условий, экологических требований или проблем с местным населением.

Технические риски также связаны с возможными авариями или неисправностями оборудования, что может привести к снижению объемов поставок и повлиять на экономику страны. Китай активно инвестирует в передовые технологии сжижения и транспортировки газа, однако новые технологические решения всегда сопряжены с неопределенностью и возможными сбоями.

Риски, связанные с изменением климата и экологическими факторами. Климатические изменения могут оказать серьезное воздействие на диверсификацию поставок природного газа, особенно в плане рискованных погодных условий и катастроф. Ураганы, наводнения, снежные бури и другие природные катаклизмы могут повлиять на работу терминалов СПГ и трубопроводов. Например, в 2020 году сильный ураган в Мексиканском заливе повлиял на работу терминалов СПГ в США, что нарушило поставки в Китай. Подобные риски могут быть учтены при планировании новых поставок, чтобы снизить зависимость от уязвимых регионов.

Риски, связанные с рыночной конкуренцией и переговорами по контрактам. Конкуренция на рынке природного газа также представляет собой важный риск для Китая. При увеличении доли импорта СПГ из различных источников возникает конкуренция за поставки с другими странами, такими как Япония, Южная Корея, Индия и страны Европы. Китай, как крупнейший импортер СПГ, может столкнуться с необходимостью жестких переговоров по ценам, а также с риском недостатка поставок в случае нехватки глобальных объемов газа.

Торговые войны и торговые барьеры между государствами также могут повлиять на стоимость и объемы поставок. Например, введение новых тарифов на газ из США или Канады может сделать их поставки менее выгодными для Китая, что повысит цену на газ и создаст дополнительные риски для стабильности поставок.

Риски, связанные с глобальной энергетической трансформацией. В последние

десятилетия наблюдается рост интереса к переходу на возобновляемые источники энергии и уменьшению зависимости от углеводородов. Такие тенденции могут повлиять на будущие объемы спроса на природный газ. Китай активно внедряет зеленые технологии и ставит цели по снижению выбросов углекислого газа, что может снизить долгосрочную зависимость от газа. В ответ на это, Китай может столкнуться с необходимостью корректировать свою стратегию диверсификации поставок и искать альтернативы для газовых поставок, например, развивать импорт водорода или других чистых источников энергии.

Транспортные риски. Также существуют риски, связанные непосредственно с процессом доставки природного газа в страну.

1. Морские перевозки:

о Пиратские нападения в районах Аденского залива и Южно-Китайского моря (ежегодно 3-5 инцидентов с танкерами СПГ).

о Климатические угрозы (тайфуны, штормы).

2. Сухопутные трубопроводы:

о Износ инфраструктуры в Центральной Азии (требует \$2-3 млрд на модернизацию).

о Риски землетрясений в сейсмоактивных зонах.

Стратегии управления рисками

1. Диверсификация источников поставок

Один из ключевых элементов стратегии управления рисками — это диверсификация поставок природного газа. Стратегия, которую КНР в настоящее время воплощает в жизнь. Это позволяет снизить зависимость от одного поставщика и минимизировать риски, связанные с политической или экономической нестабильностью в странах-поставщиках. Китай активно развивает новые газовые маршруты и расширяет сотрудничество с различными странами.

Например, в рамках стратегии Китая по снижению зависимости от импорта через один коридор, страна инвестирует в строительство новых газопроводов, таких как Сила Сибири-2, и расширение мощностей по приему СПГ через терминалы на восточном и южном побережье. Китай также увеличивает количество краткосрочных контрактов с поставщиками СПГ, что позволяет более гибко реагировать на изменения цен и спроса.

2. Долгосрочные контракты и фиксированные цены

Для обеспечения стабильности поставок Китай активно заключает долгосрочные контракты с поставщиками, что позволяет зафиксировать цену на природный газ и обеспечить надежность поставок. Такие контракты с крупными поставщиками, например, с Газпромом и Катаром (по СПГ), позволяют снизить риски волатильности цен на мировых рынках и обеспечивают стабильный поток газа.

В рамках долгосрочных соглашений также предусмотрены страховые механизмы, такие как обязательства по компенсации потерь в случае сокращения поставок, что помогает минимизировать риски, связанные с политической нестабильностью в странах-поставщиках.

3. Использование гибких механизмов ценообразования.

Китай активно применяет гибкие механизмы ценообразования для управления экономическими рисками. Вместо того, чтобы фиксировать цену газа на долгосрочные периоды, китайские компании все чаще заключают контракты с элементами гибкости, где цены привязаны к индексам на товарных рынках (например, на нефтяном или угольном рынке). Такие контракты позволяют гибко реагировать на колебания цен и оптимизировать расходы на природный газ в зависимости от текущей экономической ситуации.

4. Диверсификация транспортных путей и терминалов.

Для управления рисками, связанными с инфраструктурой, Китай активно развивает новые терминалы СПГ и газопроводы, улучшая логистику поставок. Диверсификация транспортных маршрутов позволяет снизить зависимость от одного маршрута и минимизировать риски, связанные с возможными техническими сбоями или природными катастрофами.

Например, создание новых терминалов СПГ, а также развитие магистральных газопроводов через Центральную Азию и Сибирь, помогает гарантировать бесперебойные поставки газа, несмотря на возможные сбои в одном из коридоров поставок.

5. Стратегия перехода на альтернативные источники энергии.

Для снижения экологических рисков и повышения устойчивости энергетической системы Китай активно развивает возобновляемые источники энергии, такие как солнечные, ветряные и гидроэлектростанции. В рамках реализации национальной стратегии по борьбе с изменением климата Китай ставит амбициозные цели по снижению потребности в углеводородах. Это снижает общий уровень зависимости от природного газа, что способствует диверсификации источников энергии в стране и уменьшению воздействия внешних экономических и экологических рисков.

6. Инвестирование в технологии и инновации.

Не менее важным аспектом современного газового импорта является технологический. Чэнь Лу и соавторы [\[14\]](#) рассматривают инновации на основе технологии блокчейн в трансграничных сделках с природным газом. В статье описаны модели, позволяющие повысить прозрачность, надежность и эффективность поставок. По мнению авторов, внедрение блокчейн-технологий в логистику и расчеты может в будущем стать стандартом в энергетической сфере, особенно в отношениях между крупными игроками — такими как Китай и Россия. Такие технологические решения особенно актуальны в условиях санкционного давления и необходимости минимизировать финансово-правовые риски.

Китай активно инвестирует в новые технологии, направленные на повышение эффективности добычи и транспортировки природного газа. В частности, в области сжижения природного газа (СПГ) и его хранения на больших расстояниях. Разработка новых методов хранения и транспортировки газа поможет снизить риски, связанные с экономическими и экологическими проблемами в традиционных методах его поставки.

Кроме того, Китай активно развивает технологии для увеличения долгосрочной стабильности поставок через улучшение устойчивости газопроводов и повышение уровня защиты от природных катастроф и аварий.

7. Стратегия формирования резервов.

Для снижения рисков перебоев в поставках природного газа Китай также активно создает стратегические резервные запасы. Это позволяет обеспечить потребности страны в случае внезапного сокращения поставок или роста потребности. Такие меры включают в себя не только строительство крупных резервных хранилищ газа, но и развитие гибких механизмов импорта, которые позволят быстро перенаправлять поставки в случае возникновения кризисных ситуаций.

Резервы газа помогают обеспечить бесперебойную работу ключевых секторов экономики Китая, таких как энергетика, промышленность и транспорт, и предотвратить энергетические дефициты в критических ситуациях.

8. Мониторинг и адаптация стратегии.

Ключевым элементом стратегии управления рисками является постоянный мониторинг ситуации на международных энергетических рынках и оперативная адаптация стратегии в ответ на изменяющиеся условия. Это требует создания мощной аналитической инфраструктуры, которая может отслеживать политические, экономические и экологические изменения в странах-поставщиках и оперативно адаптировать китайскую стратегию импортных поставок.

Китай также активно использует инструменты анализа больших данных и искусственного интеллекта, чтобы прогнозировать риски и заранее готовиться к возможным изменениям на рынке. Этот подход помогает повысить гибкость и адаптивность энергетической политики страны.

Цифровые двойники для мониторинга транспортировки

Предложено создать «Цифровую двойную систему газовой цепочки поставок», интегрирующую данные спутниковой навигации Beidou, датчиков напряжения трубопроводов и AIS-трекинга танкеров СПГ [\[14\]](#). Это позволяет:

- Сократить время реагирования на утечки в Среднеазиатских трубопроводах с 2 часов до 15 минут.
- Повысить точность прогнозирования пиратских атак в Южно-Китайском море до 89%. Технология апробирована на терминале СПГ в Чжухае, увеличив эффективность обработки на 18%.

Заключение

Реализация стратегии диверсификации импорта природного газа стала важным шагом на пути обеспечения энергетической безопасности Китая и его устойчивого экономического развития. Стратегия также продемонстрировала значительные результаты: повышена стабильность газоснабжения, укреплено международное энергетическое сотрудничество, проводится работа по реагированию на различные риски, что эффективно компенсирует возможные перебои в поставках, а также ускорена реструктуризация внутреннего энергобаланса. Однако в процессе внедрения стратегии сохраняются риски, связанные с геополитической нестабильностью, рыночными колебаниями и уязвимостью транспортных систем.

Для дальнейшего совершенствования стратегии и гарантирования национальной энергетической безопасности необходимо:

1. Усилить профилактику геополитических рисков за счет дипломатического диалога и диверсификации партнеров.
2. Оптимизировать управление рыночными рисками через механизмы хеджирования и мониторинга ценовой динамики.
3. Повысить надежность транспортной инфраструктуры путем модернизации трубопроводов, терминалов СПГ и разработки альтернативных маршрутов.

Планомерное усиление дипломатического диалога, активизация хеджирования рыночных рисков и повышение надежности транспортных коридоров играют и будут играть ключевую роль в дальнейшем совершенствовании стратегии, а внедрение инновационных технологий (цифровизация, интеллектуальные системы мониторинга) станет важным фактором повышения эффективности и безопасности газоснабжения.

Посредством постоянного совершенствования стратегии и комплексного управления рисками Китай сможет создать устойчивую, надежную и экологически чистую систему газоснабжения, что станет основой для устойчивого развития не только экономики страны, но и общества в целом.

Библиография

1. BP Statistical Review of World Energy 2023 // BP. - 2023. - Режим доступа: <https://www.bp.com/en/global/corporate/energy-economics/statistical-review-of-world-energy.html> (дата обращения: 30.03.2025).
2. Statistical Data of China's Natural Gas Imports and Consumption // Генеральная таможенная администрация КНР. - 2023. - Режим доступа: <http://www.customs.gov.cn> (дата обращения: 30.03.2025).
3. Ван Ян. Новые тенденции в развитии китайско-российского энергетического сотрудничества в контексте эволюции международного энергетического ландшафта // Инновации и инвестиции. 2023. № 2. С. 35-38. EDN: XVVRIQ.
4. China LNG Terminals Capacity Report 2023 // 国家统计局 (Национальное статистическое управление Китая). - 2023. - Режим доступа: <http://www.stats.gov.cn> (дата обращения: 30.03.2025).
5. Перспективы диверсификации маршрутов экспорта туркменского газа // Евразийский экономический обзор. 2024. № 7. С. 112-125.
6. Газовая торговля Китая: тенденции и прогнозы // Китайская нефтегазовая корпорация CNPC. - 2023. - Режим доступа: <http://www.cnpc.com.cn> (дата обращения: 30.03.2025).
7. Li Ying. International cooperation between China and Russia in the energy sector // Society: politics, economics, law. 2021. No. 2 (91). pp. 30-37.
8. Гао Цзисянь, Цзян Цзин. Научно-техническое и инновационное сотрудничество между Китаем и Россией в новую эпоху: Китайских экспертов // Проблемы прогнозирования. 2022. No. 6 (195). С. 109-119.
9. CNOOC завершила расширение мощностей для хранения СПГ на терминале Binhai LNG // Нефтегаз.ru. - Режим доступа: <https://neftegaz.ru/news/transport-and-storage/841388-cnooc-zavershila-rasshirenje-moshchnostey-dlya-khraneniya-spg-na-terminale-binhai-lng> (дата обращения: 30.03.2025).
10. Shanghai Petroleum and Natural Gas Exchange Market Report 2023 // 上海石油天然气交易中心 (Шанхайская нефтегазовая биржа). - 2023. - Режим доступа: <http://www.shpgx.com> (дата обращения: 30.03.2025).
11. China Statistical Yearbook 2022 // National Bureau of Statistics of China. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.stats.gov.cn/sj/ndsj/2022/indexeh.htm> (дата обращения: 10.03.2025).

12. Чжао Сюй, Чжан Шуай. Влияние волатильности международных цен на импорт природного газа в Китай - эмпирический анализ на основе VAR-модели // Теория и практика цен. 2018. № 12. С. 103-106.
13. Ван Нэнцюань. Изменения в глобальном энергетическом ландшафте и энергетическая безопасность Китая // Международный экономический обзор. 2019. № 03. С. 5-21+176.
14. Чэнь Лу и др. Инновации в режиме трансграничных сделок с природным газом на основе блокчейна // Теория и практика системной инженерии. 2022. 42(3). С. 789-800.
15. Чжоу Дади. Размышления о стратегии развития энергетики Китая [М]. Пекин: Издательство "Китайская электроэнергетика", 2019.
16. Линь Боцянь. Процесс и перспективы энергетического перехода Китая // Китайская промышленная экономика. 2020. № 06. С. 5-23.
17. Customs Statistics // General Administration of Customs of the People's Republic of China. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://stats.customs.gov.cn/indexEn> (дата обращения: 10.03.2025).
18. Чэнь Синьхуа, Лю Сяоли. Глобальный энергетический переход и энергетическая безопасность Китая // Международная экономика нефтяного сектора. 2019. 27(09). С. 16-23.
19. Ли Цян, Чжан Вэй. Оптимизация портфеля импорта природного газа в Китае с учетом цели двойного углерода // Китайская энергетика. 2021. 43(9). С. 34-40.
20. IEA. Global Gas Security Review 2022 [R]. Paris: OECD Publishing, 2022.
21. BP. Statistical Review of World Energy 2023 [EB/OL]. - Режим доступа: <https://www.bp.com>, 2023-07.
22. Дун Сючэн, Лю Ицзюнь. Доклад о развитии нефтегазовой промышленности Китая [М]. Пекин: Издательство нефтяной промышленности, 2018.
23. Юй Го. Исследование стратегии диверсификации импорта природного газа в Китае [D]. Университет международного бизнеса и экономики, 2019.
24. Хэ Чуньлэй, Чжао Хуэйрун. Геополитические риски и контрмеры проекта Центральноазиатского газопровода // Международная экономика нефтяного сектора. 2018. 26(11). С. 30-37.
25. Сунь Цзэшэн, Цзян Шуайду. Исследование факторов влияния и потенциала импортной торговли природным газом в Китае - эмпирический анализ на основе гравитационной модели стохастического фронта // Вопросы международной торговли. 2019. № 02. С. 15-26.
26. Гао Тяньмин. Сотрудничество России и Китая в Арктике в формате опорных зон // Вестник университета. 2018. № 4. С. 43-50. DOI: 10.26425/1816-4277-2018-4-43-50 EDN: UPUUGB.
27. Сицзэн Л. Исследование конкурентоспособности и взаимодополняемости китайско-российской торговли в рамках инициативы "Один пояс - один путь". - Цилинский университет, 2022.
28. Chen Ts. Antarctica in the Chinese Doctrine // Eurasian Legal Journal. 2022. № 4 (167). pp. 42-43.
29. Цзян Сюэфэн. Отчет о развитии отечественной и зарубежной нефтегазовой промышленности за 2019 год [М]. Пекин: Издательство нефтяной промышленности, 2020.
30. Алексеев-Апраксин А.М., Жуйцин С., Сян Д. Россия и Китай: культурные трансферы на северных маршрутах Великого шелкового пути // Гуманитарные ведомости ТГПУ им. Л.Н. Толстого. 2023. № 2 (46). С. 59-76. DOI: 10.22405/2304-4772-2023-1-2-59-76 EDN: VXKEUZ.
31. Юшков И.В. Энергетическая безопасность Китая: роль российского газа. - М.: Изд-во Финансового университета, 2025. - 214 с.

32. Хотимский К.В. Динамика импорта природного газа в КНР: прогноз до 2035 года. - М.: РГУ нефти и газа им. Губкина, 2024.
33. Кондратов Д.И. Китайские перспективы российского газа // Вестник международных энергетических исследований. 2023. № 12. С. 22-37.
34. Голушко В., Колошкин Е., Ишков А., Неретин Д., Самсонова В., Теребнев А., Романовская К. Оценка углеродного следа международных поставок природного газа в Китай // Экология и устойчивое развитие. 2025. Т. 18. № 4. С. 89-104.
35. Гуань Вэй, Ли Сяомин. Стратегии диверсификации газового импорта КНР: уроки для Евразии. - Пекин: Изд-во China Energy Press, 2023. - 180 с.
36. Государственное управление по энергетике КНР. Доклад о выполнении 14-го пятилетнего плана развития природного газа [R]. - Пекин: 2023.
37. Цзен В., Чжан С., Ли Н., Ван С. Оценка рисков импорта СПГ Китаем с точки зрения глобального управления // Scientific Reports. 2022. Sep 21; 12(1).
38. Белогорьев А.М. Импорт газа в КНР: анализ динамики и перспектив // Экономика природных ресурсов. 2025. № 1. С. 55-70.
39. Газопровод "Сила Сибири": экономические и геополитические эффекты // Мировая энергетика и политика. 2024. № 9. С. 76-92.

Результаты процедуры рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предметом исследования в рецензируемой статье выступают процессы диверсификации импорта природного газа в Китай.

Методология выполненной работы базируется на обобщение публикаций и официальных документов по изучаемой теме.

Актуальность работы авторы связывают с тем, что природный газ играет ключевую роль в реструктуризации энергетического баланса Китая, а внутреннее производство не способно удовлетворить стремительно растущий спрос, что приводит к увеличению импорта газа – всё это актуализирует исследование вопросов диверсификации поставок для минимизации рисков.

Научная новизна рецензируемого исследования, к сожалению, четко не сформулирована авторами.

Структурно в статье выделены следующие разделы: «Введение», «Реализация стратегии диверсификации импорта природного газа в Китае», «Результаты реализации стратегии диверсификации импорта природного газа в Китае», «Заключение. Выводы» и «Библиография».

В статье рассмотрены источники импорта газа в Китай (Центральная Азия, Россия, Австралия, Катар), методы импорта (трубопроводные поставки, закупки сжиженного природного газа), транспортные коридоры (сухопутные и морские маршруты); отмечены позитивные результаты реализации стратегии диверсификации импорта природного газа: повышение стабильности газоснабжения, укрепление международного энергетического сотрудничества, стимулирование реструктуризации энергобаланса; освещены геополитические, рыночные, транспортные риски; перечислены направления управления рисками; названы меры по дальнейшему совершенствованию национальной энергетической безопасности.

Библиографический список включает 10 источников – научные публикации и официальные документы по рассматриваемой теме.

Из недостатков стоит отметить следующие. Во-первых, исследование не опирается на

анализ показателей, отражающих изменение каналов поставок газа в Китай, методов импорта и применения фьючерсных и спотовых сделок, а приводимые сведения за 2022 г. имеют статичный характер, не позволяют оценить результаты диверсификации, которые можно охарактеризовать лишь на основе сравнения реального состояния поставок газа из-за рубежа до и после реализации стратегии диверсификации. Не понятно, какие материалы использованы в качестве исходных, с применением каких методов они преобразованы в полученные результаты, в чем состоит их новизна и практическая значимость? Во-вторых, в тексте публикации отсутствуют адресные отсылки к списку литературы, приходится констатировать, что авторам не удалось выстроить надлежащим образом оформленную апелляцию к оппонентам. В-третьих, библиографическое описание литературных источников оформлено с отступлением от Правил оформления списка литературы, размещенных на официальном сайте издательства, не соблюдены требования по количеству источников, отсутствуют работы за последние 3 года. В-четвертых, использование полужирного шрифта во многих случаях выполнено неудачно, из-за обилия выделенных фрагментов внимание читателей может рассеиваться.

Рецензируемый материал соответствует направлению журнала «Финансы и управление», но нуждается в существенной доработке в соответствии с высказанными замечаниями.

Результаты процедуры повторного рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предмет исследования. С учётом сформированного заголовка представляется возможным заключить о том, что статья должна быть посвящена изучению результатов реализации и оценки рисков китайской стратегии диверсификации импорта природного газа. Содержание заявленных вопросов раскрыто на поверхностном уровне.

Методология исследования базируется на изложении и констатации фактов. Причём, ознакомление с содержанием позволяет сделать вывод о том, что при доработке статьи необходимо также собрать числовые данные, характеризующие предмет исследования и осуществить их обработку, как минимум, с использованием общенаучных методов. При этом, учитывая заявленный в заголовке, контекст рисков, потенциальную читательскую аудиторию заинтересовали бы прогнозы с применением экономико-математических методов.

Актуальность исследования вопросов, связанных с диверсификацией импорта природного газа, не вызывает сомнения. Эти вопросы находятся в фокусе активного внимания большого числа исследователей и аналитиков ввиду того, что нефтегазовые доходы занимают значимое место в доходах федерального бюджета.

Научная новизна в представленном на рецензирование материале не обнаружена, но при условии качественной доработки есть потенциал её формирования. При этом спрос на интересные научные исследования по заявленной теме присутствует.

Стиль, структура, содержание. Стиль изложения является с формальной точки зрения научным, т.к. отсутствуют просторечные выражения и словосочетания публицистического стиля. Текст излишне структурирован: по своей сути представляет развёрнутый план будущей статьи, а не научную статью. Ознакомление с содержанием показало, что автор не обосновывает и не поясняет те риски, которые выделяет. Например, автор говорит о том, что «сотрудничество с Ираном в газовой сфере осложняется международными санкциями, создавая долгосрочные риски даже при текущих скромных объёмах импорта»: почему риски являются долгосрочными? Какие

именно объёмы импорта названы скромными? И они скромные для чего? Каковы критерии «скромности»? Аналогичное и с другими суждениями авторами. Обоснование всех приведённых суждений (не исключено, что в процессе поиска обоснований мнение автора может быть скорректировано) позволит сформировать научную статью, обладающую высоким уровнем востребованности.

Библиография. Библиографический список, сформированный автором, состоит из 24 наименований. Обращает на себя внимание преимущественное отсутствие изданий, вышедших в 2024-2025 гг. Специфика темы крайне подталкивает к учёту современных реалий научной мысли, в т.ч. в Китайской Народной Республике.

Апелляция к оппонентам. Несмотря на сформированный список источников, какой-либо научной дискуссии не обнаружено. Крайне важно сравнить полученные научные результаты (в т.ч. сформированные в процессе доработки) с теми, что уже есть в отечественной и зарубежной научной литературе. Ценной будет наглядная демонстрация прироста научного знания по сравнению с тем, что уже содержится в литературе.

Выводы, интерес читательской аудитории. С учётом вышеизложенного заключаем о том, что статья подготовлена на крайне актуальную тему, но заявленные вопросы изложены поверхностно. Соответственно, при условии качественной и глубокой доработки может быть решён вопрос об опубликовании. Автору также рекомендуется обозначить потенциальную читательскую аудиторию: с учётом специфичной темы это поможет расширить её круг.

Результаты процедуры окончательного рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предметом рецензируемого исследования выступают стратегии диверсификации импорта природного газа, реализуемые Китаем с целью снижения зависимости от одного поставщика, от транспортных коридоров, а также для минимизации рисков поставок. Учитывая растущую важность импорта природного газа в китайской экономике, а также большой и успешный опыт Китая в диверсификации его источников, научную актуальность и практическую значимость изучения стратегий этой диверсификации следует признать весьма высокой. К сожалению, сам автор ничего не говорит об использованной в процессе исследования методологии. Но из контекста можно понять, что в числе основных методов выступили факторный анализ (при исследовании основных факторов, влияющих на импорт природного газа), анализ рисков (связанных с указанными факторами), институциональный и исторический методы (при исследовании эволюции институтов, регулирующих импорт природного газа в Китай), а также анализ вторичных статистических данных (при изучении степени изменений поставок в зависимости от действия того или иного анализируемого фактора). Вполне корректное применение перечисленных методов позволило автору получить научные результаты, имеющие признаки научной новизны и достоверности. Прежде всего, речь идёт о выявленных и проанализированных ключевых стратегиях диверсификации импорта природного газа, используемых Китаем для обеспечения энергетической безопасности посредством диверсификации источников, методов и транспортных коридоров импорта. Научный интерес представляет также анализ результатов указанной диверсификации в виде повышения стабильности газоснабжения, укрепления международного энергетического сотрудничества, стимулирования реструктуризации энергобаланса и др. Наконец, внимания научного сообщества заслуживает авторская оценка геополитических, экономических, технических и др. рисков стратегии диверсификации

импорта природного газа в Китай. В структурном плане рецензируемая работа также производит положительное впечатление: её логика последовательна и репрезентирует основные аспекты проведённого исследования. В тексте выделены следующие разделы: - «Введение», где ставится научная проблема, аргументируется её актуальность, но отсутствует описание и обоснование теоретико-методологического выбора; - «Ключевые направления диверсификации природного газа», где проанализированы направления диверсификации источников импорта природного газа в Китае (по источникам, по методам и по транспортным коридорам); - «Результаты реализации стратегии диверсификации импорта природного газа в Китае», где определены результаты указанной диверсификации (повышение стабильности газоснабжения, стимулирование реструктуризации энергобаланса и др.); - «Оценка рисков стратегии диверсификации импорта природного газа в Китае», где оцениваются основные риски в реализации стратегии диверсификации импорта природного газа в Китай (экономические, геополитические, инфраструктурные, технические и др.); - «Стратегии управления рисками», где формулируются авторские предложения по минимизации указанных рисков; - «Заключение», где резюмируются итоги проведённого исследования, делаются выводы, формулируются авторские рекомендации и намечаются перспективы дальнейших исследований. Стиль рецензируемой статьи научно-аналитический. В тексте встречается незначительное (исчезающе малое) количество стилистических (например, название статьи сформулировано стилистически не очень корректно: в современных научных исследованиях не принято использовать в заголовках статей выражения «Анализ чего-то...», «К вопросу о...» и др.) и грамматических (например, раздельное написание «не» с кратким прилагательным без противопоставления и зависимых слов в предложении «...Внутреннее производство не способно удовлетворить стремительно растущий спрос...»; и др.) погрешностей, но в целом он написан достаточно грамотно, на хорошем русском языке, с корректным использованием научной терминологии. Библиография насчитывает 39 наименований, в том числе источники на иностранных языках, и в должной мере отражает состояние исследований по проблематике статьи. Апелляция к оппонентам отсутствует по причине отсутствия во вводной части статьи теоретико-методологической рефлексии. Однако этот недостаток, по мнению рецензента, не является критическим и не может служить поводом для отклонения статьи. К специально оговариваемым достоинствам статьи можно отнести высокую степень актуальности и практической значимости выбранной для исследования темы, а также достаточно большой объём эмпирического материала, привлечённый для анализа.

ОБЩИЙ ВЫВОД: предложенную к рецензированию статью, несмотря на незначительные её недостатки, можно квалифицировать в качестве научной работы, отвечающей основным требованиям, предъявляемым к работам подобного рода. Полученные автором результаты будут интересны для экономистов, менеджеров, специалистов в области государственного управления, обеспечения энергетической безопасности, а также для студентов перечисленных специальностей. Представленный материал соответствует тематике журнала «Финансы и управление». По результатам рецензирования статья рекомендуется к публикации.

Финансы и управление

Правильная ссылка на статью:

Иванова О.Е., Яшин С.Н. Методы управления проектной деятельностью организаций дополнительного профессионального образования на примере региональной Академии ФНС России // Финансы и управление. 2025. № 2. DOI: 10.25136/2409-7802.2025.2.73958 EDN: MJAJCA URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=73958

Методы управления проектной деятельностью организаций дополнительного профессионального образования на примере региональной Академии ФНС России

Иванова Оксана Евгеньевна

старший преподаватель; кафедра налогов и налогообложения; ФГБОУ ДПО «Академия ФНС России администрирования лидерства и бизнес-процессов - Волга»

603006, Россия, Нижегородская область, г. Нижний Новгород, ул. Грузинская, 48

✉ oksa-bor@list.ru



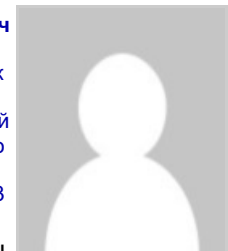
Яшин Сергей Николаевич

доктор экономических наук

зав. кафедрой; кафедра менеджмента и государственного управления; Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

603022, Россия, Нижегородская область, г. Нижний Новгород, пр-т Гагарина, 23

✉ jashinsn@yandex.ru



[Статья из рубрики "Управление и контроль в экономике"](#)

DOI:

10.25136/2409-7802.2025.2.73958

EDN:

MJAJCA

Дата направления статьи в редакцию:

03-04-2025

Дата публикации:

23-04-2025

Аннотация: Целью настоящего исследования является разработка и обоснование

методов управления проектной деятельностью организаций дополнительного профессионального образования (далее – также ДПО) на основании перспективных технологий искусственного интеллекта, позволяющих осуществлять прогнозирование отдельных показателей экономических процессов и дальнейшее их планирование. Предметом исследования являются организационные отношения, возникающие при управлении проектной деятельностью организации ДПО. Анализ факторов, обуславливающих специфику деятельности сегмента ДПО, позволил авторам разработать метод управления проектами и апробировать его на примере региональной Академии ФНС России. Применение данного метода позволит организациям ДПО принимать обоснованные решения при реализации проектов в образовательной деятельности с целью получения экономического эффекта для определенной отрасли и достижения показателей устойчивого роста такой организации. При проведении исследования использовались такие методы как сравнительный и логический анализ, наблюдение, изучение фундаментальных и прикладных исследований современных ученых, изучающих проблемы управления проектами в образовательных организациях, методы сравнительного и логического анализа, статистических данных, методов математического моделирования. Научная новизна проведенного исследования заключается в обобщении и уточнении понятийного аппарата изучаемой сферы деятельности и формировании системы критериев, позволяющих оценить эффективность управления проектами. При формировании понятийного аппарата учтены критерии, обуславливающие эффективность управления проектами в организациях ДПО, такие как: наличие управленческих компетенций у сотрудников образовательной организации, соответствие выполняемых преподавателями задач целям организации, готовность персонала к участию в проектах. Разработанный метод управления способствует приращению научного знания в части механизмов управления проектной деятельностью организаций ДПО. Для Академии ФНС России метод заключается в одновременной оптимизации во всех регионах налога на прибыль, НДФЛ и налогов на имущество в зависимости от соответствующих им факторов налоговой базы, уровня квалификации работников и информационной безопасности в регионах. Оптимизация проводится с использованием технологий искусственного интеллекта: многоцелевого генетического алгоритма (MGA), имитационного отжига (SA) и поиска по шаблону (PS). Сделан вывод о необходимости реализации новых образовательных программ по налогу на прибыль организаций и имущественным налогам, поскольку по данным целям наблюдается недостижение прогнозных значений.

Ключевые слова:

непрерывное обучение, дополнительное профессиональное образование, образовательная организация, управление проектной деятельностью, проект, технологии искусственного интеллекта, принятие решений, методы управления проектами, повышение квалификации, прогнозирование собираемости налогов

Введение

Под влиянием происходящих в настоящее время процессов цифровой трансформации экономики и перехода к инновационному типу развития требования со стороны работодателей к специалистам всех уровней ужесточаются. Для того чтобы соответствовать высоким требованиям, человек должен на постоянной основе обновлять свои знания, умения и навыки – на данном утверждении базируется современная

образовательная концепция необходимости обучения на протяжении всей жизни. При этом решающая роль в удовлетворении потребности взрослых людей принадлежит дополнительному профессиональному образованию, поскольку оно способно быстрее реагировать на изменение конъюнктуры рынка труда в силу специфичности организации учебного процесса.

Современные ученые сходятся во мнении, что сочетание функционального и проектного методов управления деятельностью организаций ДПО позволяет добиться показателей устойчивого развития как самого образовательного учреждения, так и экономики в целом и обеспечить подготовку квалифицированных специалистов по наиболее востребованным профессиям. Необходимо отметить, что управление проектами образовательных организаций характеризуется рядом сложностей, поэтому требуется уточнение теоретико-методологических аспектов менеджмента рассматриваемой сферы деятельности на основании современных инновационных технологий.

В связи с этим тема исследования, посвященная обоснованию методов управления проектной деятельностью организаций ДПО, позволяющих добиться показателей устойчивого роста, следует считать актуальной.

Вопрос применения проектных подходов в управлении деятельностью образовательных организаций исследовался Г. Н. Шибановой, Н. А. Шарай, Т. И. Шамовой, Г. П. Щедровицким, А. Н. Дедковым, Н. А. Александровой, А. А. Воробьевой и другими учеными. Однако чаще всего работы авторов посвящены исследованию особенностей проектной деятельности в общеобразовательном звене и высших учебных заведениях, при этом сегменту ДПО внимания уделено недостаточно, и требуется дополнительная разработка механизмов управления проектами в дополнительном профессиональном образовании.

При проведении исследования использованы общенаучные методы (обобщение, анализ, аналогия, сравнение, синтез) и частнонаучные методы (математическое моделирование, индукция), изучены результаты исследований отечественных и зарубежных ученых, проанализированы статистические данные по отдельным экономическим показателям российской экономики.

Результаты исследований

Россия в последние годы столкнулась с колоссальными вызовами как внешней, так и внутренней среды, которые обострили не решенные после распада СССР проблемы. Пандемия коронавируса и принятие в связи с этим ограничительных мер в 2020 году, внешнеполитический кризис и начало специальной военной операции в 2022 году, введение беспрецедентных экономических санкций недружественными странами – все это привело к нестабильности курса национальной валюты, ускорению инфляции, падению доходов населения и росту социальной напряженности.

Перечисленные факторы усугубили одну из самых главных проблем отечественной экономики – кадровый голод, обусловленный демографическим упадком (по данным Росстата, ежегодная убыль населения в 2019-2023 гг. составила порядка 500 тыс. человек) и общим старением населения, а также конъюнктурными сдвигами на рынке труда. Безусловно, подход к решению данной проблемы должен быть комплексным и включать как меры по повышению рождаемости, так и инвестирование в качественное образование, которое способно удовлетворить потребность в высококвалифицированных специалистах. Таким образом, одним из ключевых факторов экономического и социального благополучия государства является высокий уровень развития

образовательной среды в целом, и профессионального образования в частности.

В парадигме современного образования в настоящий момент превалирует идея непрерывного обучения, которое позволяет обеспечивать каждому человеку необходимый профессиональный, интеллектуальный и культурный уровень на протяжении всей жизни. В России создана нормативно-правовая основа, направленная на построение такой образовательной системы, которая обеспечивает возможность каждому человеку обучаться новым навыкам и умениям на различных жизненных этапах. Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ предусматривает следующие уровни образования: дошкольное, общеобразовательное, профессиональное, дополнительное, которые следуют последовательно друг за другом и способствуют развитию личности.

Для уточнения методологических аспектов управления проектной деятельностью организаций ДПО необходимо сформировать понятийный аппарат исследуемой сферы деятельности с учетом ее специфики. Анализ научных источников позволяет сделать вывод, что в настоящий момент сложилось два подхода к определению проектной деятельности образовательной организации.

Первый подход подразумевает внедрение в образовательную деятельность практики педагогического проектирования как способа наиболее эффективной организации учебного процесса. Например, А. В. Пашкевич полагает, что «педагогическое проектирование является осознанным и целенаправленным процессом построения модели развития образования» [\[1\]](#). Е. К. Жменёва и Л. А. Колыванова отмечают, что проектирование в педагогическом процессе позволяет научить критически анализировать ситуацию и активно решать поставленную задачу, и не быть при этом пассивным получателем знаний [\[2\]](#).

Другие исследователи подходят к определению проекта в учебных заведениях как к совокупности действий, направленных на создание нового образовательного продукта. Так, по мнению А. М. Моисеева и О. М. Моисеевой, «образовательный проект — это комплексная, протекающая в условиях взаимодействия с внешней средой, деятельность временного коллектива специалистов, связанная с достижением в определенные сроки и при ограниченных ресурсах, запланированной совокупности целей (задач) и мероприятий, направленных на достижение конкретного образовательного результата» [\[3\]](#). И. Б. Романова также связывает проектную деятельность учебных заведений с реализацией образовательных программ и рассматривает особенности управления образовательными проектами как совокупности «научных, методических, технологических, организационных, финансовых, коммерческих и учебно-производственных мероприятий» [\[4, 5\]](#).

Необходимо отметить, что образовательная деятельность по программам дополнительного профессионального образования имеет специфические черты, поэтому понятийный аппарат в области управления проектами в ДПО требует уточнения. А. А. Воробьева под образовательным проектом в сфере ДПО понимает «комплекс мероприятий, ограниченных по времени и ресурсам, направленный на разработку и реализацию образовательного продукта, осуществляемый с целью развития профессиональных навыков и знаний специалиста с помощью междисциплинарного подхода» [\[6\]](#).

Данное определение точно отражает суть проектной деятельности образовательных организаций ДПО, но требуется его доработка: по нашему мнению, необходимо шире

рассматривать перечень видов деятельности учреждения, в которых могут реализовываться проекты. В связи с этим под проектом в образовательной организации ДПО следует понимать совокупность последовательных мероприятий в рамках заданных сроков и утвержденного бюджета, которые направлены на создание и внедрение в жизнь новшества в образовательной, методической, организационной деятельности организации с целью удовлетворения потребности человека в обновлении своих профессиональных навыков.

Под управлением проектом в организации ДПО будем понимать приложение специальных методов и имеющегося опыта на этапах планирования, реализации, контроля и завершения проекта с целью успешного внедрения новшества в обучение взрослых людей в условиях имеющихся ограничений.

На рисунке 1 представлена схема управления проектной деятельностью организации ДПО, на которой отражены возникающие при реализации проектов экономико-организационные связи между различными элементами системы управления.

Ключевые особенности управления проектами в ДПО заключаются в следующем:

- целью деятельности учреждений данного образовательного звена является, в том числе, получение экономической выгоды;
- способность гибко реагировать на изменения внешней среды;
- существенное влияние степени инновационности национальной экономики на уровень развития ДПО;

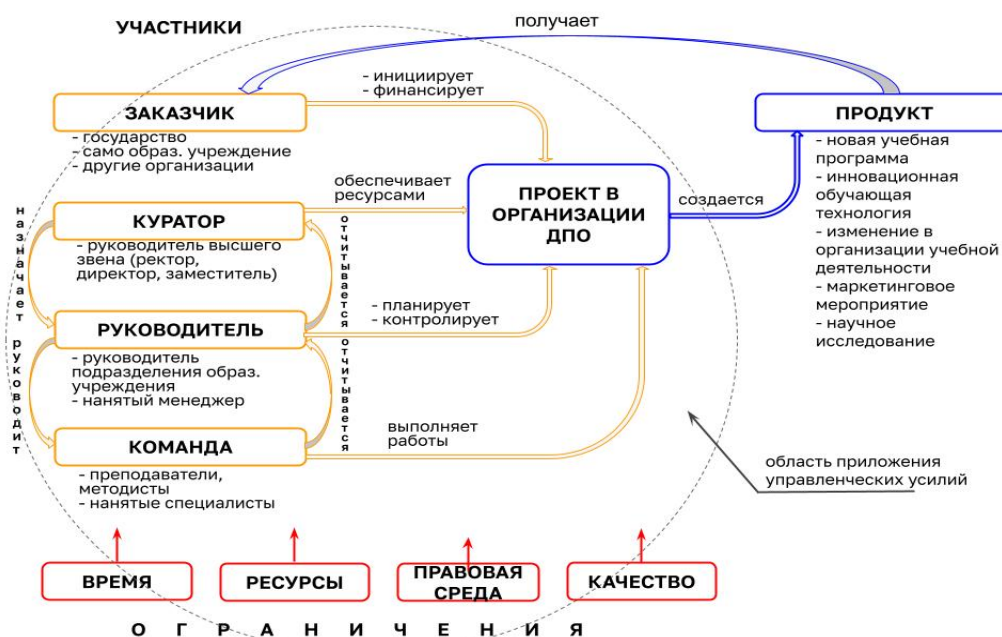


Рисунок 1 - механизм управления проектной деятельностью организации ДПО (источник – составлено автором)

- широкий круг стейкхолдеров: государство, органы власти и самоуправления, бюджетные организации, промышленные предприятия, граждане, профессорско-преподавательский состав и управленческий аппарат учреждения;
- активное внедрение инноваций как в учебных программах, так и обучающих технологиях;

- границы рынка образовательных услуг исследуемого сегмента размыты;
- высокий уровень конкуренции среди образовательных организаций.

Для эффективного управления проектной деятельностью организаций ДПО необходимо не только применять общеизвестные методы, но и разрабатывать специальные механизмы, учитывающие специфику исследуемой сферы образования.

Анализ имеющихся научных разработок показал, что авторы чаще опираются на традиционные методы управления проектами, например, И. В. Охременко [\[7\]](#), Т. С. Жидкова [\[8\]](#), О. Н. Крюкова [\[9\]](#) предлагают использовать следующие методы и инструменты:

- дерево целей, построение которого позволяет определить стратегические и оперативные цели и задачи;
- метод мозгового штурма, с помощью которого происходит коллективное решение проблем, возникших в ходе реализации проекта;
- каскадная модель, с помощью которой процесс реализации проекта дробится на несколько этапов, что дает возможность добиться четкого исполнения запланированных действий;
- метод декомпозиции, которые предусматривает разложение сложного управленческого процесса на ряд более простых, позволяющих добиться решения конкретных задач на разных стадиях жизненного цикла проекта.

Как считают Д. А. Новиков и А. М. Новиков, для эффективного управления проектами в образовательной среде необходимо обеспечить выполнение взаимосвязанной системы действий на различных фазах реализации проекта, при этом авторы выделяют три основные фазы: проектирование, технологическая и рефлексивная фазы, при этом каждая из них разбивается на отдельные стадии и этапы [\[10\]](#). Данный подход позволяет структурировать процесс проектирования и добиться решения поставленной задачи.

А. А. Воробьева предлагает метод управления проектами в организациях ДПО, который основан на ценностном подходе, что предполагает формирование ценностей для каждого из участников образовательного процесса, в том числе, заказчиков (корпораций и государства), образовательной организации, потребителей образовательных услуг. Данный подход позволяет организации ДПО оперативно реагировать на изменение конъюнктуры на рынке труда в результате влияния внешних факторов [\[11\]](#). Также целесообразно использовать такой инструмент как PEST-анализ, с помощью которого на основании оценок экспертов проводится анализ влияния нормативно-правовых, экономико-социальных, политических и инновационно-технологических факторов на проект.

Таким образом, к настоящему моменту сформировалась обширная теоретико-методологическая основа управления проектами в образовательных организациях. Однако, необходимо учитывать, что результаты образовательной деятельности организаций ДПО способны оказывать влияние на экономические показатели государства в целом, при в работах современных автором данный вопрос освещается недостаточно. Кроме этого текущий уровень развития цифровых и других инновационных технологий позволяет применять возможности искусственного интеллекта (далее – ИИ) в управлении проектной деятельностью, что также исследовано слабо.

В связи с этим авторами разработан метод управления проектной деятельностью организаций ДПО на основе применения современных технологий ИИ, которые позволяет планировать достижение отдельных экономических показателей в зависимости от различных факторов. Данный метод был апробирован на примере региональной Академии Федеральной налоговой службы (далее - Академия ФНС России), которая осуществляет деятельность по повышению квалификации сотрудников налоговых органов.

Метод управления проектной деятельностью организаций ДПО для региональной Академии ФНС России заключается в одновременной оптимизации во всех регионах налога на прибыль, НДС/Л и налогов на имущество в зависимости от соответствующих им факторов налоговой базы, повышения квалификации работников налоговых органов и информационной безопасности в регионах.

Для региональной Академии ФНС России показателем эффективности обучения сотрудников налоговых органов по программам ДПО является увеличение собираемости налогов в зависимости от факторов: налоговая база, уровень квалификации работников, информационная безопасность.

Рассмотрим данный механизм подробнее.

1. Выявление реальной налоговой базы по налогам организаций и физических лиц и противодействие вуалированию финансовой отчетности способно повысить собираемость налогов. Поэтому данный процесс необходимо планировать.

2. Повышение квалификации работников также влияет на собираемость налогов. Так работники с высшим образованием (бакалавры), аспиранты и докторанты более всего способны увеличивать показатели собираемости налогов в силу своей наивысшей квалификации. В силу этой причины факторы повышения квалификации тоже следует планировать.

3. Информационная безопасность с одной стороны облегчает взаимодействие налогоплательщиков и налоговых органов, а с другой – защищает финансовые расчеты. Это тоже способствует повышению собираемости налогов, поэтому данные факторы также следует планировать.

Планировать обозначенные факторы становится возможным в результате оптимизации собираемости налогов. С этой целью факторы налоговой базы, повышения квалификации и информационной безопасности обозначим как входные переменные, а основные налоги – как целевые функции (таблица 1).

Таблица 1. Структура входных данных для оптимизации собираемости налогов

Налоговая база			Повышение квалификации			Информационная безопасность			Центральные цели
Вход 1. Финансовый результат деятельности	Вход 2. Среднедушевые денежные доходы	Вход 3. Стоимость основных фондов (на	Вход 4. Выпуск бакалавров, специалистов,	Вход 5. Численность аспирантов,	Вход 6. Численность докторантов,	Вход 7. Затраты на цифровые	Вход 8. Осуществление финансовых расчетов	Вход 9. Предоставление доступа к базам данных	Цель: Налог на прибыль организаций

ности органи- заций (млн руб.)	населе- ния (в месяц) (руб.)	конец года) (млн руб.)	магист- ров (тыс. чел.)	рантов (чел.)	тов (чел.)	техно- логии (млн руб.)	тов в элект- ронном виде (%)	через Интер- нет (%)	(млн р
(x1)	(x1)	(x1)	(x2)	(x2)	(x2)	(x3)	(x3)	(x3)	(y1)

Указанную оптимизацию можно провести, используя многоцелевой генетический алгоритм (Multiobjective Genetic Algorithm, MGA), имитационный отжиг (Simulated Annealing, SA) и поиск по шаблону (Pattern Search, PS) в программе Matlab. В качестве MGA будем применять трехцелевой алгоритм, поскольку одновременно оптимизируем три цели: 1) налог на прибыль (y_1), 2) НДФЛ (y_2) и 3) налоги на имущество (y_3).

Этапы одновременного планирования налоговой базы, повышения квалификации и информационной безопасности с целью повышения собираемости налогов, используя для этого алгоритмы MGA, SA и PS представлены далее.

Этап 1 – подготовка данных для анализа: корректировка на инфляцию и стандартизация. На данном этапе данные выборки статистических данных, имеющихся на официальном сайте Росстата, за период 2013-2023 гг., которые представлены в рублях, корректируются на инфляцию, чтобы они были в сравнимых ценах 2023 г., затем проводится стандартизация всех данных входных параметров для всей выборки 2013-2023 гг.

Этап 2 – получение множественных нелинейных регрессий для функций налога на прибыль, НДФЛ, налогов на имущество. Для каждой из трех целевых функций в программе *Statistica* строится указанная регрессия в зависимости от соответствующих трех входных параметров, которые свои для каждой целевой функции. Так, для функции налога прибыль (y_1) это будут сальдированный финансовый результат деятельности организаций (x_1), выпуск бакалавров, специалистов, магистров (x_2), затраты на внедрение и использование цифровых технологий (x_3). Для функции НДФЛ (y_2) это среднестатистические денежные доходы населения (x_1), численность аспирантов (x_2), осуществление финансовых расчетов в электронном виде (x_3). Для функции налогов на имущество (y_3) это стоимость основных фондов (x_1), численность докторантов (x_2), предоставление доступа к базам данных через Интернет (x_3).

Качество полученных нелинейных регрессий проверяем прежде всего с помощью значения коэффициента детерминации R^2 , которое должно быть как можно ближе к 1. Также принимается во внимание форма распределения остатков каждой регрессии. Распределение должно быть близким к нормальному. Остатки представляют собой разницу между фактическими значениями и предсказанными по регрессии.

Этап 3 – получение Парето-фронта для целевых функций налога на прибыль, НДФЛ, налогов на имущество, используя MGA. На этом этапе в программе *Matlab* решается задача одновременной трехцелевой максимизации указанных целевых функций, полученных на предыдущем этапе. Оптимизация проводится на фактических сегментах целевых функций за период 2013-2023 гг. При этом на выбор сегментов влияет также вид самой функции. Это касается прежде всего квадратных корней и натуральных логарифмов, для которых невозможны отрицательные либо неположительные аргументы. Трехмерный Парето-фронт получается в системе координат цель 1 – налог на прибыль / цель 2 – НДФЛ / цель 3 – налоги на имущество.

Этап 4 – нахождение на Парето-фронте точки, наиболее близкой к фактическим значениям целевых функций в последнем году. Поскольку финальные выводы будут проводиться по результатам деятельности конкретного региона в последнем 2023 г., выбирается близость обозначенной точки к фактическим значениям целевых функций тоже в этом последнем году. Координаты полученной точки, т. е. значения трех целевых функций, составляют ориентиры оптимальных значений, к которым следует стремиться регионам.

Этап 5 – определение соответствия фактических значений параметров функций целевым значениям для выбранной точки. То, насколько близки фактические значения всех 9 параметров к целевым для конкретного региона, характеризует успешность его деятельности. Также это задает направление необходимого повышения либо снижения значений параметров с целью достижения оптимального (максимального) значения каждой целевой функции (каждого налога) согласно выбранной на предыдущем этапе точки на Парето-фронте оптимальных значений.

Этап 6 – планирование факторов налоговой базы, повышения квалификации, информационной безопасности согласно MGA. Для этого сначала фактические и целевые параметры функций переводятся обратно из стандартизованных в обычные. Затем по полученным реальным значениям данных (с учетом инфляции) делаются выводы о том, следует ли в ближайшем будущем изменять каждый из 9 входных параметров, и если да, то в сторону повышения или понижения и насколько.

Этап 7 – отдельная оптимизация каждой целевой функции, используя алгоритм SA/PS. В каждом из этих двух случаев заново проводится оптимизация каждой функции, что в итоге позволит получить более жесткие ориентиры для планирования как целевых функций каждого налога, так и параметров функций.

Этап 8 – уточнение плана по факторам налоговой базы, повышения квалификации, информационной безопасности согласно SA/PS. В большинстве случаев результаты оптимизации согласно алгоритмам SA и PS получаются одинаковыми. Однако бывают исключения, когда алгоритм SA менее точен. Тем не менее, оба полученных результата позволяют уточнить выводы относительно необходимости увеличения или уменьшения значений параметров целевых функций, а также величины такого изменения.

При использовании метода управления проектной деятельностью организации ДПО на примере региональной Академии ФНС России для Нижегородской области по 2021 г. получены результаты, представленные в таблице 2.

Таблица 2. Результаты алгоритмов MGA, SA и PS (источник: составлено автором)

	Налог на прибыль			НДФЛ			Налоги на имущество	
	Вход 1 (x1)	Вход 4 (x2)	Вход 7 (x3)	Вход 2 (x1)	Вход 5 (x2)	Вход 8 (x3)	Вход 3 (x1)	Вход 6 (x2)
Min	0	-0,54	0,000001	0,000001	0,000001	-3,91	0,000001	0
Max	16,38	10,10	17,68	4,76	11,53	2,83	11,69	11,38
μ	179 583,11	13,36	24 003,36	36 587,71	1 319,58	54,39	3 253 471	29,31
σ	639 819,04	24,66	127 863,37	15 613,37	3 768,54	9,20	6 532 534,51	89,95
Нижегородская область (2023) - трехцелевой генетический алгоритм (MGA)								
Факт (y _i)	66 318,76			83 286,84			20 809,73	

Цель (y _i)	544 488			3 943 850			239 422	
Факт (x _j)	0,24	0,13	0,09	0,06	0,10	-0,80	0,45	-0,26
Цель (x _j)	16,34	8,59	0,01	16,34	8,59	0,01	16,34	8,59
Факт (x _j)	335019	16,5	35187,1	37525	1 690	47	6210952	6
Цель (x _j)	10632882,62	225,15	24591,53	291677,43	33687,22	54,44	109981366,45	801,84
Нижегородская область (2023) - имитационный отжиг (SA) и поиск по шаблону (PS)								
Факт (y _i)	66318,76			83 286,84			20 809,78	
Цель (y _i)	1993840			3 943 860			391 861	
Факт (x _j)	0,24	0,13	0,09	0,06	0,10	-0,80	0,45	-0,26
Цель (x _j)	4,69	11,53	17,68	16,34	8,61	0,000001	0,000001	11,53
Факт (x _j)	335019	16,5	35187,1	37525	1 690	47	6210 952	6
Цель (x _j)	3177404,04	297,70	2284934,60	291677,43	33758,52	54,40	3253470,88	1066,48

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы:

1. Согласно результатам алгоритма MGA в Нижегородской области в 2023 г. лишь параметры информационной безопасности близки к оптимальным. К ним относятся вход 7 - затраты на внедрение и использование цифровых технологий, вход 8 - осуществление финансовых расчетов в электронном виде, вход 9 - предоставление доступа к базам данных через Интернет (в таблице 2 выделены жирным те фактические значения факторов, которые близки к оптимальным).
2. Согласно результатам алгоритмов SA и PS выводы такие же (за исключением входа 7 - затраты на внедрение и использование цифровых технологий), что говорит о том, что цифровые технологии развиты пока недостаточно.
3. Согласно результатам алгоритмов MGA, SA и PS налоговую базу по основным налогам (входы 1-3) и квалификацию работников (входы 4-6) возможно повысить, так как указанные входные параметры сильно отличаются от полученных целевых значений.

Проведенный анализ позволил сделать следующие выводы. Поскольку фактические поступления по налогу на прибыль организаций и имущественным налогам не достигли прогнозных значений для Нижегородской области по 2023 г., необходимо проводить повышение квалификации сотрудников налоговых органов, занимающихся контрольной работой в части данных обязательных платежей. В связи с этим в Академии ФНС России в 2024 - 2025 гг. реализованы проекты по внедрению образовательных программ "Администрирование налога на прибыль", "Имущественные налоги физических и юридических лиц", по которым прошли повышение квалификации 48 сотрудников

налоговых органов Нижегородской области.

Таким образом, предложенный метод позволяет принимать обоснованные решения при управлении проектной деятельностью организации ДПО, которые приводят к повышению эффективности деятельности самой организации и положительно влияют на состояние экономики в целом.

Заключение

Представленный метод позволяет составить наиболее полное представление о том, как следует конкретному исследуемому региону изменять параметры налоговой базы по основным собираемым налогам, как и какую квалификацию повышать работникам, а также в каком направлении развивать информационную безопасность региона. Комплексное решение этих вопросов позволит региональной Академии ФНС России планировать повышение квалификации работников так, чтобы при этом также решались первоочередные не менее важные задачи, влияющие на собираемость налогов в регионах.

Для Нижегородской области в 2023 г. основной вывод заключается в том, что лишь параметры информационной безопасности близки к оптимальным. При этом налоговую базу по основным налогам и квалификацию работников возможно повысить. Кадровый потенциал региона соответствует интервалу характеристик для регионов – лидеров. Однако данная квалификация работников не используется достаточно эффективно, что сказывается на не достижении прогнозных значений по налогу на прибыль, налогам на имущество и задолженности по налогам.

Необходимо отметить, что организации ДПО, которые осуществляют деятельность по повышению квалификации работников иных отраслей народного хозяйства, также могут применять данный метод управления проектами на основе ИИ, определив для себя перечень значимых экономических показателей, которые подлежат прогнозированию и дальнейшему планированию.

Таким образом, в ходе проведенного исследования авторами обоснован метод управления проектной деятельностью организаций ДПО, позволяющий делать обоснованный выбор при принятии решений в части реализации образовательных проектов и определять приоритетные направления работы на основе применения технологий искусственного интеллекта, осуществляющих прогнозирование и планирование значимых экономических показателей той отрасли народного хозяйства, для которой образовательное учреждение обучает специалистов.

Библиография

1. Пашкевич А. В. Основы проектирования педагогической технологии. Взаимосвязь теории и практики : учебно-методическое пособие. 3-е изд., испр. и доп. Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. 194 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-369-01544-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1181039>
2. Жменева Е. К., Колыванова Л. А. Управление проектами как эффективная модель развития экологического образования // Образовательный вестник Сознание. 2024. Т. 26, № 5. С. 19-27. DOI: 10.26787/nydha-2686-6846-2024-26-5-19-27. EDN: NTFHRE
3. Моисеев А. М., Моисеева О. М. Проектное управление в образовании: Учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов. Москва : АПКППРО, 2007. 124 с. EDN: ZBRFSD
4. Романова И. Б. Образовательные проекты в вузе // Интеграция образования. 2013. №

1. С. 43-47.

5. Белый Е. М., Романова И. Б. Управление проектами : Конспект лекций. Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. 100 с. ISBN 978-5-4497-1879-2. EDN: STGXAL

6. Воробьева А. А. Совершенствование управления инновационными образовательными проектами в сфере дополнительного профессионального образования // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2022. № 1. С. 71-83. DOI: 10.17586/2310-1172-2022-15-1-71-83. EDN: EFSEVM

7. Охременко И. В., Афанасьев Д. А., Орешкин В. К. Инструменты управления проектами в образовательных организациях // Инновации и инвестиции. 2024. № 1. С. 82-85. EDN: ZGNFUM

8. Жидкова Т. С. Модель проектного управления в общеобразовательной организации, как ресурс повышения качества образовательных результатов // Вопросы педагогики. 2025. № 3-1. С. 64-67. EDN: PVXVRN

9. Крюкова О. Н. Построение корпоративной системы управления проектами в университете. Омск : Омский государственный аграрный университет имени П.А. Столыпина, 2025. 139 с. ISBN 978-5-907872-86-8. EDN: XRVNKG

10. Новиков А. М., Новиков Д. А. Организация образовательных проектов // Инновационные проекты и программы в образовании. 2009. № 6.

11. Воробьева А. А. Концепция управления инновационными образовательными проектами в сфере ДПО // Альманах научных работ молодых ученых Университета ИТМО, Санкт-Петербург, 02-05 февраля 2022 года. Том 3 Часть 1. Санкт-Петербург : ФГАОУ ВО "Национальный исследовательский университет ИТМО", 2022. С. 102-106. EDN: EVENQD

12. Гусева В. Е., Фокина Е. Н. Современные трансформации рынка образовательных услуг в России // Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика. 2021. № 3. С. 58-72. DOI: 10.31660/1993-1824-2021-3-58-72. EDN: BPMKCB

13. Жгулев Е. В., Сенчугова В. Ю. Совершенствование управления деятельностью организаций дополнительного профессионального образования на основе системы сбалансированных показателей // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. 2014. № 6(73). С. 105-107. EDN: UAJULT

14. Кузовкова Т. А., Салютина Т. Ю. Риски цифровой трансформации экономики и общества и инструментарий управления экономической безопасностью бизнеса в цифровой среде // Век качества. 2024. № 1. С. 63-87. EDN: XBZODW

15. Курбанов А. Р. Образование как благо: современные контексты понимания // Человек. 2021. Т. 32. № 2. С. 65-75. DOI: 10.31857/S023620070014861-4. EDN: QYDCAV

16. Дьякова О. В. Инструментарий проектного менеджмента: топ инструментов руководителя проектов // Век качества. 2022. № 3. С. 131-149. EDN: TCCFTJ. Купчинская М. А. Проектный менеджмент - эффективный метод управления // Бизнес-образование в экономике знаний. 2020. № 3(17). С. 97-101. EDN: SDLMLG

17. Ильдарханова А. К., Шугаева А. А. Обзор отечественных программных продуктов для управления проектами в образовательных организациях // Проблемы экономики и юридической практики. 2022. Т. 18, № 6. С. 315-320. EDN: ZOOOKK

18. Мерзликин С. С. Сравнительный анализ актуальных методологий проектного управления // Лидерство и менеджмент. 2023. Т. 10. № 1. С. 65-80. DOI: 10.18334/lm.10.1.117386. EDN: EHIQLA

19. Алмазова Т. В. Теоретические основы концепции управления частными организациями ДПО (ЧО ДПО) // Проблемы современного педагогического образования. 2020. № 68-3. С. 12-15. Литвиненко И. Л. Особенности процессов организации образовательного менеджмента и маркетинга в высшем образовании в государственных и негосударственных вузах // Ученые записки Орловского государственного университета. 2024. № 3(104). С. 226-229. DOI: 10.33979/1998-2720-2024-104-3-226-229

20. Петров М. Н. Основные тенденции методов проектного управления на современном этапе развития // Теория и практика современной науки. 2022. № 5(83). С. 112-122. DOI: 10.46566/2412-9682_2022_83_112. EDN: ZGYBFF
21. Птицына Е. В., Березина Т. И., Федорова Е. Н., Москаленко М. С. Профессиональная подготовка будущего учителя на основе положений субъектоцентрированного подхода // Современные наукоемкие технологии. 2023. № 1. С. 146-150. DOI: 10.17513/snt.39512. EDN: LKFUAG
22. Семко И. А., Алтухова Л. А. Направления совершенствования технологий управления персоналом в образовательной среде // Фундаментальные исследования. 2023. № 12. С. 125-130. DOI: 10.17513/fr.43546. EDN: HUNHTL
23. Сулейманов А. Р. Особенности проектного менеджмента в современных условиях // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. EDN: GVJAYW
24. Терягова А. Н. Цифровая трансформация городов. Перспективы и риски // Innovative Project. 2022. Т. 7, № 13. С. 82-84. DOI: 10.17673/IP.2022.7.13.8. EDN: QDERZL
25. Фокина О. В., Кочурова А. А. Проектный подход в образовании. Классификация проектов в образовательной деятельности // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 6. С. 598-603. DOI: 10.34755/IROK.2022.12.53.014. EDN: FJNJNV

Результаты процедуры рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предметом исследования в рецензируемой статье выступают методы управления проектной деятельностью, которые рассматриваются применительно к организациям дополнительного профессионального образования. Методология выполненной работы базируется на обобщение публикаций по изучаемой теме, применении общенаучных методов (обобщение, анализ, аналогия, сравнение, синтез) и частнонаучных методов исследования (математическое моделирование), а также таких методов оптимизации как многоцелевой генетический алгоритм, имитационный отжиг и поиск по шаблону, реализуемых в компьютерной программе Matlab.

Актуальность работы авторы связывают со сложностью управления проектами образовательных организаций и необходимостью уточнения теоретико-методологических аспектов менеджмента рассматриваемой сферы деятельности на основании современных инновационных технологий, поскольку имеющиеся работы чаще всего посвящены исследованию особенностей проектной деятельности в общеобразовательном звене и высших учебных заведениях, а сегменту дополнительного профессионального образования (ДПО) уделяется недостаточное внимание.

Научная новизна рецензируемого исследования состоит в предложенном и апробированном авторами методе управления проектами на основе применения искусственного интеллекта и оптимизационных расчетов применительно к деятельности организаций дополнительного профессионального образования.

Структурно в статье выделены следующие разделы и подразделы: «Введение», «Результаты исследований», «Заключение» и «Библиография».

В качестве показателей эффективности обучения сотрудников налоговых органов по программам ДПО авторы рассматривают собираемость налогов, на которую влияет ряд факторов: налоговая база, уровень квалификации работников, информационная безопасность. В статье приведена структура входных данных для оптимизации собираемости налогов; изложены 8 этапов одновременного планирования налоговой базы, повышения квалификации и информационной безопасности с целью повышения

собираемости налогов; показаны результаты применения многоцелевого генетического алгоритма, алгоритмов имитационного отжига и поиска по шаблону. Сделаны выводы о целесообразности проведения повышений квалификации сотрудников налоговых органов, занимающихся контрольной работой по программам «Администрирование налога на прибыль», «Имущественные налоги физических и юридических лиц», поскольку фактические поступления по налогу на прибыль организаций и имущественным налогам не достигли прогнозных значений.

Библиографический список включает 25 источников – научные публикации российских авторов на русском языке по рассматриваемой теме. На источники в тексте публикации имеются адресные отсылки, подтверждающие наличие апелляции к оппонентам.

Из недостатков стоит отметить следующие. Во-первых, в публикации не анализируется зарубежный опыт управления проектами, в списке литературы отсутствуют зарубежные публикации. Во-вторых, при формулировании выводов по результатам моделирования не указывается на основании каких численных значений полученных компьютерных экспериментов они сделаны – читателям будет не понятно, зачем проводились расчеты. В-третьих, таблица 2 выполнена в виде вставки изображения (рисунком), которое имеет размытый нечеткий вид, также в таблице стоит провести округление полученных результатов до разумных пределов точности, чтобы числа умещались в одну строку в ячейках таблицы.

Тема актуальна, рецензируемый материал отражает результаты проделанной авторами работы, соответствует направлению журнала «Финансы и управление», но нуждается в доработке в соответствии с высказанными замечаниями.

Результаты процедуры повторного рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Возвращаю статью по причине невозможности рецензирования. Невозможно объективно оценить статью и лежащее в основе статьи проведенное исследование, поскольку значимые данные в статье отсутствуют (не видны) — таблица 1 совершенно точно не поместилась в поле для введения текста, и часть материала просто пропала, остальные таблицы, вполне возможно, тоже потеряли часть данных.

Поскольку я не знаю, каким образом статья возвращается, вчера мной было написано письмо на адрес zubkova.s@mail.ru с просьбой подсказать, какие действия с должна предпринять. Ответ не получен. Пробую вернуть статью таким образом. Обращаю ваше внимание, что сроки рецензирования не нарушены.

Возвращаю статью по причине невозможности рецензирования. Невозможно объективно оценить статью и лежащее в основе статьи проведенное исследование, поскольку значимые данные в статье отсутствуют (не видны) — таблица 1 совершенно точно не поместилась в поле для введения текста, и часть материала просто пропала, остальные таблицы, вполне возможно, тоже потеряли часть данных.

Поскольку я не знаю, каким образом статья возвращается, вчера мной было написано письмо на адрес zubkova.s@mail.ru с просьбой подсказать, какие действия с должна предпринять. Ответ не получен. Пробую вернуть статью таким образом. Обращаю ваше внимание, что сроки рецензирования не нарушены.

Возвращаю статью по причине невозможности рецензирования. Невозможно объективно оценить статью и лежащее в основе статьи проведенное исследование, поскольку значимые данные в статье отсутствуют (не видны) — таблица 1 совершенно точно не поместилась в поле для введения текста, и часть материала просто пропала, остальные

таблицы, вполне возможно, тоже потеряли часть данных.

Поскольку я не знаю, каким образом статья возвращается, вчера мной было написано письмо на адрес zubkova.s@mail.ru с просьбой подсказать, какие действия с должна предпринять. Ответ не получен. Пробую вернуть статью таким образом. Обращаю ваше внимание, что сроки рецензирования не нарушены.

Возвращаю статью по причине невозможности рецензирования. Невозможно объективно оценить статью и лежащее в основе статьи проведенное исследование, поскольку значимые данные в статье отсутствуют (не видны) — таблица 1 совершенно точно не поместилась в поле для введения текста, и часть материала просто пропала, остальные таблицы, вполне возможно, тоже потеряли часть данных.

Поскольку я не знаю, каким образом статья возвращается, вчера мной было написано письмо на адрес zubkova.s@mail.ru с просьбой подсказать, какие действия с должна предпринять. Ответ не получен. Пробую вернуть статью таким образом. Обращаю ваше внимание, что сроки рецензирования не нарушены.

Результаты процедуры окончательного рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Актуальность исследования определяется его повесткой по вопросам подготовки кадров в системе дополнительного профессионального образования. Стандартизация в сфере образования требует выработки современных методов организации учебных и управленческих процессов, в связи с чем, рассмотрение проектного подхода в образовательной организации весьма востребовано. Выбранная проблематика отличает исследование от ряда традиционных по вопросам налогообложения, внедрения проектного подхода. Автором затронут жизненный вопрос функционирования органов налогового контроля, который на данный момент не имеет однозначного решения.

Предмет исследования может быть определен как совокупность методов оценки влияния уровня квалификации сотрудников органов контроля на эффективность контроля. Реализация методов предполагается в рамках проектного подхода.

Методология исследования включает как общие методы исследования, так и частные: многоцелевой генетический алгоритм (MGA), имитационный отжиг (SA) и поиск по шаблону (PS) в программе Matlab.

Научная новизна проявляется в нескольких аспектах предложенного исследования: изучение оказания образовательных услуг по программам дополнительного образования, включение в состав факторов собираемости налогов таких, которые связаны с уровнем образования специалистов налоговых органов. Прикладной пакет Statistica использован в качестве вспомогательного для построения необходимых функций и выявления зависимостей. Гипотеза автора подтверждается расчетами. Автором получены весьма оригинальные и практически ценные выводы о применимости продемонстрированного метода для выявления возможных способов повышения квалификации сотрудников налоговых органов в зависимости от планов собираемости налогов по их видам, уровня информационной безопасности в государственной системе. Стиль изложения исследований научный, опирается на систематизацию теоретических положений, расчеты, факты. В исследовании имеется региональная специфика, поскольку в качестве примера выбрана образовательная организация Нижегородской области. Структура статьи соответствует требованиям издательства. Статья выстроена по логике поставленных задач, имеет введение, основную часть и заключение. Содержание охватывает ряд вопросов, раскрывающих цель исследования.

Библиография представлена достаточно обширным перечнем источников.

Апелляция к оппонентам присутствует в исследовании. Автор приходит к выводу о том, что большая часть мнений опирается на традиционное прочтение проектного подхода без учета потенциально возможных факторов налоговой среды и уровня развития налогового администрирования. Достоинством исследования считаем его четкое соответствие заявленному достаточно узкому вопросу в системе управления образовательной деятельностью, а точнее, выстраиванию стратегии подготовки специалистов, повышения их квалификации.

Автор достигает ценных выводов, излагает их в заключении исследования. Статья, безусловно, найдет свой круг читателей. Среди них будут не только специалисты налоговых органов, но и менеджеры современных образовательных учреждений, сотрудники органов надзора в сфере образования, специалисты по проектному подходу. Исследование может быть рекомендовано к публикации, поскольку является завершенным и соответствующим установленным требованиям.

Финансы и управление

Правильная ссылка на статью:

Южакова Н.А. Формы внутреннего оппортунизма и его влияние на деятельность компании // Финансы и управление. 2025. № 2. DOI: 10.25136/2409-7802.2025.2.73988 EDN: IGCEQB URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=73988

Формы внутреннего оппортунизма и его влияние на деятельность компании

Южакова Нинель Александровна

ORCID: 0009-0005-0711-8962

аспирант; факультет государственного управления; Московский государственный университет им. МВ. Ломоносова

140016, Россия, Московская обл., г. Люберцы, мкр. Зенино ЖК Самолёт, ул. Вертолетная 46

✉ uzhakova.n@mail.ru



[Статья из рубрики "Организация бизнеса"](#)

DOI:

10.25136/2409-7802.2025.2.73988

EDN:

IGCEQB

Дата направления статьи в редакцию:

06-04-2025

Дата публикации:

05-05-2025

Аннотация: Предмет исследования: формы проявления внутреннего оппортунизма персонала в компании. Целью исследования: анализ форм проявления оппортунистического поведения персонала в компании и определить его влияние. Для того, чтобы цель исследования была достигнута, выделены следующие задачи: 1. Необходимо сформировать классификацию проявления форм оппортунистического поведения (по контрактному процессу, типу ассиметрии информации, отношению к объекту анализа, степени интенсивности проявления, степени открытости). 2. Определить влияние различных видов оппортунистического поведения на деятельность внутри компании; 3. Исследовать формы оппортунистического поведения по отношению к объекту анализа (эндогенное и экзогенное проявление оппортунистического поведения работника и работодателя). 4. Сформировать рекомендации по

предотвращению и минимизации последствий оппортунистического поведения персонала в компании. Методами исследования являются обобщение теоретической и практической базы форм проявления внутреннего оппортунистического поведения, влияющих на деятельность компании, анализ отечественной и зарубежной литературы, а также использование данных организаций из источников Интернет. Научная новизна заключается в создании более полной и развернутой классификации форм оппортунистического поведения на основании проанализированных литературных источников. В статье проанализированы формы оппортунистического поведения персонала. Рассмотрены случаи внутрифирменного оппортунизма и корпоративного мошенничества и определены последствия такого поведения для компании. Например, служба безопасности Яндекс выявила в 2021 году внутреннюю утечку данных около 5 тыс. пользователей. По данному факту была проведена проверка, и оказалось, что в общий доступ информацию предоставил один из сотрудников компании. А в 2022 году сервис «Яндекс.Еда» также подвергся утечке информации клиентов и против компании начали собирать коллективный иск, от чего компания понесла репутационные риски. Оппортунистическое поведение оказывает значительное влияние на деятельность компаний. Внутрифирменный оппортунизм и мошеннические действия со стороны персонала подвергают угрозе деятельность компании. На данный момент по всему миру существует статистика, где первое место занимают киберпреступления, которые могут нанести большой ущерб. Предконтрактному и постконтрактному оппортунизму присущи разные формы внутрифирменного оппортунизма, но как до, так и после заключения контракта, компания должна нести определенные издержки для того, чтобы контролировать и успешно регулировать проявления оппортунизма в компании.

Ключевые слова:

оппортунистическое поведение, внутренний оппортунизм, корпоративное мошенничество, формы оппортунизма, асимметрия информации, предконтрактный оппортунизм, постконтрактный оппортунизм, оппортунизм, мошенничество, издержки оппортунизма

1. Введение

Оппортунизм может проявляться в различных формах в зависимости от условий и причин, которые повлияли на его формирование. Так, важно знать, как соотносится объект анализа со средой, с нормами законодательства, форму и время его проявления [\[1\]](#).

По соотнесению с нормами законодательства оппортунизм может быть законным и незаконным. То, что оппортунизм может быть законным, предложил О. Уильямсон в 1991 году [\[2\]](#). Его суть состоит в том, что одна сторона при нарушении контракта имеет законное право подать судебный иск о возмещении убытков, при этом зная, что контрагенту будет нанесен огромный ущерб в случае решения не в его пользу. Законный оппортунизм, с одной стороны, не несет ничего негативного, так как все происходит в рамках права того или иного государства. Но если рассмотреть ситуацию со стороны масштаба ущерба, который может быть нанесен контрагенту после иска и того ущерба, который был причинен нарушением контракта, может оказаться, что это совершенно несоизмеримые величины, и вопрос мог быть решен мирными методами [\[3\]](#).

Актуальность исследования заключается в том, что в современном мире все чаще

происходят случаи проявления различных форм оппортунистического поведения в компаниях, о которых не принято говорить, чтобы не подрывать репутацию компании. В ежегодных исследованиях консалтинговых компаний отмечается непрерывный рост проявления оппортунизма на рабочих местах, который приводит к финансовым потерям, вредит имиджу компании, обостряет моральную обстановку в коллективе. Для того, чтобы компании могли эффективно использовать превентивные меры по противодействию оппортунистическому поведению персонала, необходимо понимать, в каких формах может проявляться такое поведение.

Цель исследования: проанализировать формы проявления оппортунистического поведения персонала в компании и определить его влияние на деятельность компании.

Задачи исследования:

1. сформировать классификацию форм оппортунистического поведения;
2. определить влияние различных видов оппортунистического поведения на деятельность внутри компании;
3. исследовать формы оппортунистического поведения по отношению к объекту анализа;
4. сформировать рекомендации по предотвращению и минимизации последствий оппортунистического поведения персонала.

Предмет исследования: формы проявления оппортунистического поведения персонала в компании.

Объект исследования: влияние форм оппортунистического поведения на деятельность компании.

Гипотеза: проявление оппортунистического поведения в различных формах негативно влияет на деятельность компании.

Методология: обобщение теоретической и практической базы форм внутреннего оппортунистического поведения, влияющих на деятельность компании, обработка и обобщение аналитических материалов профессиональных ассоциаций, анализ кейсов (практик) проявления оппортунистического поведения персонала в организациях.

Исходные материалы: труды отечественных и зарубежных ученых и практиков, аналитические материалы профессиональных ассоциаций, практики проявления оппортунистического поведения персонала в организациях.

2. Классификация форм оппортунистического поведения персонала в компании

Все, что находится вне правового поля, а также нарушает действующее законодательство страны, нормативно-правовые акты и локальные нормативно-правовые акты относится к незаконному оппортунизму.

По форме проявления оппортунизм подразделяется на активный и пассивный [\[4\]](#). Активный подразумевает целенаправленное проявление оппортунистического поведения сторон с целью перезаключить контракт, создать искусственную среду для получения выгоды [\[5\]](#). Пассивный, в свою очередь, проявляется в форме уклонения от основных обязательств выполнения контракта [\[6\]](#).

По времени проявления выделяют *ex ante* (оппортунистическое поведение до заключения контракта) и *ex post* (оппортунистическое поведение после заключения

контракта) оппортунистическое поведение [7].

По соотнесению объекта с внутренней или внешней средой оппортунизм может быть эндогенным (внутрифирменным) и экзогенным [8]. Внутренний оппортунизм как правило появляется в следствии деятельности сотрудников, а внешний – во взаимодействии с контрагентами, то есть со стороны внешних сил.

Для того, чтобы определить влияние внутрифирменного оппортунизма на деятельность компании, необходимо составить более развернутую классификацию остальных форм его проявления.

Таблица 1. Классификация форм оппортунистического поведения.

Основание для классификации	Формы проявления оппортунистического поведения
Контрактный процесс	Предконтрактный
	Постконтрактный
Тип информационной асимметрии	Скрытые характеристики
	Скрытые действия и скрытая информация
	Скрытые намерения
Отношение к объекту анализа	Внутренний (эндогенный)
	Внешний (экзогенный)
Степень интенсивности проявления	Грубый
	Стратегический
	Естественный
Степень открытости	Открытый
	Скрытый

Источник: составлено автором

Применительно к контрактному процессу существует две формы оппортунистического поведения: *ex ante* (предконтрактный) оппортунизм и *post ante* (постконтрактный) оппортунизм. Разница заключается во времени его проявления. В первом случае оппортунизм проявляется до заключения контракта. Целью предконтрактного оппортунизма является сокрытие информации о рабочем месте со стороны работодателя и дезинформирование или сокрытие истинных причин о целях пребывания на рабочем месте со стороны работника. Целью постконтрактного оппортунизма является получение максимальной выгоды (материальной и нематериальной) как для работодателя и компании в целом, так и для отдельного работника [9]. Каждая форма оппортунистического поведения оказывает негативное влияние на деятельность компании. Поэтому для контрагентов важно выработать для себя правильные способы борьбы с оппортунистическим поведением внутри фирмы в зависимости от форм проявления оппортунизма.

Наиболее подробно постконтрактный и предконтрактный оппортунизм рассматривается в статье Е.В. Попова и Е.В. Ерша [10]. На основе данных, предоставленных авторами, была составлена таблица 2.

Таблица 2. Проявление отдельных форм оппортунистического поведения на рабочем месте

Формы оппортунизма	Проявления
Ex ante оппортунизм работодателя	1) навязывание кандидату испытательного срока с преднамеренным последующим увольнением; 2) сознательное сокрытие негативных сторон работы.
Post ante оппортунизм работодателя	1) неоплачиваемая сверхурочная работа; 2) выражение личных симпатий при распределении работ, вознаграждений по результатам труда, должностей (протекция, nepoтизм); 3) непредоставление работникам льгот и компенсаций, предусмотренных законодательством; 4) поручение обязанностей, выходящих за рамки трудового договора; 5) манипуляция заработной платой.
Ex ante оппортунизм работника	1) дезинформирование работодателя (завышение нанимаемым работником при трудоустройстве своих реальных способностей, навыков, знаний); 2) производственный шпионаж; 3) сокрытие нанимаемым работником своих планов об истинных целях и сроках пребывания на новом рабочем месте.
Post ante оппортунизм работника	1) отлынивание; 2) небрежность в работе; 3) подковерные игры»; 4) мошенничество; 5) вымогательство; 6) кража.

Источник: составлено автором на основе Попов Е.В., Ерш Е.В. Оппортунизм на производственных предприятиях // Управленец. 2015. №2 (54).

Так, сознательное сокрытие негативных сторон работы со стороны работодателя, неоплачиваемая сверхурочная работа, поручение обязанностей, выходящих за рамки трудового договора, и манипуляция заработной платой как минимум могут привести к потере ценных сотрудников и снижению репутации компании. Если права работника будут нарушены в рамках трудового законодательства, то он имеет полное право оспорить действия работодателя в суде. Если работник проявляет такие формы оппортунизма, как отлынивание и небрежность, то ухудшается качество работы, следовательно, потребители товара или услуги, которые производит компания, станут переходить к конкурентам, а компания понесет ущерб. Мошенничество со стороны работника может привести к серьезным последствиям. Чаще всего оно происходит с какими-либо документами и имеет замедленный эффект. Кража в маленьких размерах может привести ухудшению отношений внутри трудового коллектива, так как работники начнут подозревать друг друга в данном преступлении, отчего пострадает производительность. Кража в особо крупных размерах сама по себе несет большой ущерб компании, так как страдают ее ресурсы.

Согласно глобальному отчёту ACFE 2024 года, средний ущерб от одного выявленного случая корпоративного мошенничества составил 1,5 млн долларов США, увеличившись на 24% по сравнению с предыдущим годом. При этом 5% годового дохода в среднем

теряют компании из-за подобных правонарушений. Более 43% всех случаев выявлены через анонимные сообщения, что делает этот канал самым эффективным способом обнаружения оппортунистического поведения [\[11\]](#).

Согласно отчёту Федерального бюро расследований США, в 2024 году глобальные потери от киберпреступлений превысили 16 миллиардов долларов США, что на 33% больше по сравнению с предыдущим годом. Основными причинами роста стали инвестиционные мошенничества и фишинговые атаки, в результате которых сотрудники были обмануты и перевели средства на счета злоумышленников [\[12\]](#).

В отчёте PwC «Global Economic Crime Survey 2024» отмечается, что 46% организаций по всему миру столкнулись с экономическими преступлениями за последние два года. Среди наиболее распространённых форм мошенничества выделяются киберпреступления (31%), злоупотребления служебным положением (28%) и коррупция (25%) [\[13\]](#).

Отчёт EY «Global Integrity Report 2024» указывает, что 49% респондентов считают, что соблюдение стандартов корпоративной этики улучшилось за последние два года, однако корпоративные нарушения продолжают расти, что свидетельствует о растущем разрыве между заявленными ценностями и фактическим поведением [\[14\]](#).

По степени интенсивности проявления внутрифирменный оппортунизм может быть грубым, стратегическим и естественным. Грубый оппортунизм подразумевает намеренное нарушение условий контракта при с целью достижения своих интересов. Иными словами, контрагент изначально знает о том, что его действия принесут ущерб компании, но в то же время он получит свою выгоду [\[15\]](#). Интересы контрагентов в данном случае не совпадают, и каждый действует, исходя из получения своей возможной выгоды. Стратегический оппортунизм заключается в использовании асимметрии информации с целью сокрытия данных одной стороны от другой. В любом случае, такая форма оппортунизма также исходит из получения личной выгоды, но в рамках распределения информации [\[16\]](#). При этом очень сложно сравнить ущерб, нанесенный грубым оппортунизмом и стратегическим, так как сокрытие информации может повлечь за собой большие убытки для компании.

Оппортунизм может быть скрытым и открытым. Скрытый оппортунизм довольно сложно выявить в связи с недостаточным количеством ресурсов и информации, поэтому такие действия работников могут нанести большой ущерб компании. Возможность выявить открытый оппортунизм выше, поэтому скорость реагирования и применения мер по устранению последствий также выше.

Согласно О. Уильямсону, оппортунизм относится к преднамеренным попыткам ввести в заблуждение, исказить, не соглашаться, запутать кого-то внутри фирмы. Оппортунистическое поведение можно классифицировать как объективное или воспринимаемое. Объективный оппортунизм отклоняется от определенных поведенческих правил во внутрифирменном контракте. Воспринимаемый оппортунизм отклоняется от правил, не учтенных контрактом, но установленных непосредственно фирмой [\[17\]](#).

Возвращаясь к вопросу внутрифирменного оппортунизма, необходимо отметить, что, рассматривая предконтрактный и постконтрактный оппортунизм, некоторые авторы определяют их с двух сторон: как экзогенный (направленный на внешних контрагентов) и эндогенный (внутрифирменный). Результаты анализа данных двух форм представлены в

таблице 3.

Таблица 3. Формы оппортунистического поведения по отношению к объекту анализа

	Экзогенный	Эндогенный
Ex ante оппортунизм	1) предоставление недостоверной информации об условиях контракта; 2) коррупция и вымогательство со стороны заказчика; 3) подкуп агентов в контрактных процедурах; 4) враждебное поглощение, рейдерство, гринмейл.	1) завышение экономическим агентов (в большинстве случаев работниками) реальных умений и навыков при заключении трудового контракта; 2) отсутствие внимания при подготовке контракта.
Post ante оппортунизм	1) подкуп агентов; 2) предложение изменить условия во время исполнения контракта; 3) несвоевременная оплата, шантаж.	1) отлынивание; 2) производственный шпионаж; 3) внутрифирменное мошенничество; 4) вымогательство; 5) вывод активов и использование трансфертного ценообразования; 6) противодействие эффективному наращиванию капитала; 7) заключение и выполнение устных дополнительных соглашений.

Источник: составлено автором на основе Григорьева Н. С. Формы проявлений оппортунистического поведения //Russian Journal of Education and Psychology. – 2015. – №. 3 (47).

Можно предположить, что до заключения контракта нецелесообразно рассматривать внутрифирменный оппортунизм, так как работник еще не является частью компании, а компания не оказывает влияние на работника. Но те транзакционные издержки, которые пойдут на поиск информации, защиту от третьих лиц и механизмы предотвращения появления оппортунизма в компании окажут положительное влияние в области борьбы с проявлениями внутрифирменного оппортунизма, а также минимизируют последствия в будущем [\[18\]](#).

Так, каждый контрагент пытается снизить для себя риск асимметрии информации, путем уточнения дополнительных сведений о своем контрагенте. Работодатель проверяет потенциального сотрудника посредством профессиональных тестов, интервью и службы безопасности. Дополнительную информацию может предоставить предыдущий работодатель. Но даже при проверке всех сведений, может оказаться, что данный работник склонен к отлыниванию или, например, его ценности не сойдутся с ценностями и организационной культурой компании [\[19\]](#). Если в интервью он покажет себя как

ответственный работник, который заинтересован в работе в конкретной компании, это не дает гарантий на появление у него оппортунистического поведения. При этом, сам потенциальный сотрудник обладает меньшими ресурсами, чтобы узнать о работодателе, так как компании часто склонны скрывать негативную информацию о себе, а на рабочих сайтах и сайтах с отзывами заказывать положительные отклики от бывших сотрудников. Если у потенциального работника нет знакомых в компании, то он вряд ли сможет полностью узнать корпоративную культуру и отношения в коллективе, а на собеседовании, если он окажется высококвалифицированным специалистом, ему расскажут только о плюсах работы в компании, а неудобные моменты озвучивать не станут. Что также может повлиять на дальнейшее проявление оппортунизма как со стороны работодателя, так и со стороны работника, так как контрагенты изначально не были честны друг перед другом.

3. Проявления оппортунистического поведения персонала и их влияние на деятельность компании

Примеры оппортунистического поведения хорошо демонстрируют ряд известных корпоративных скандалов. Например, в компании Enron в 2001 году топ-менеджмент систематически скрывал убытки через фиктивные дочерние предприятия. Это привело к банкротству с активами в \$63,4 млрд и нанесло ущерб инвесторам на сумму более \$40 млрд. В случае с WorldCom в 2002 году искажение финансовой отчетности обернулось убытками на \$11 млрд и стало крупнейшим банкротством в истории США на тот момент. В российской практике известен пример «Тольяттиазота», где менеджмент использовал трансфертное ценообразование и аффилированные компании для вывода активов, причинив многомиллиардный ущерб акционерам.

Внутрифирменный оппортунизм может проявляться уже после того, как работник был уволен из компании, и негативно влиять на дальнейшую ее деятельность. Так, Фрэнсис Хауген, бывшая сотрудница «Фейсбук» (запрещенная на территории Российской Федерации организация), в октябре 2021 года перед своим увольнением забрала внутренние документы и передала их «Уолл Стрит Джорнал», ежедневной американской деловой газете, и Конгрессу США. После получения данных Конгресс США инициировал расследование о том, как ведет деятельность компания, а «Уолл Стрит Джорнал» написало несколько статей о привилегированных пользователях «Фейсбук», которые могут обходить нормы права и публиковать запрещенные материалы, при этом оставаясь безнаказанными [\[20\]](#), и негативном влиянии сети «Инстаграм» (запрещенная на территории Российской Федерации организация) на девочек-подростков, повышая их уровень тревожности и депрессии [\[21\]](#). Компания понесла репутационные риски после данного инцидента. В связи со сложившейся ситуацией, компания ввела для сотрудников новые правила работы для сокращения утечек информации, которые сами сотрудники сразу же передали в СМИ, и они были выставлены в общий доступ [\[22\]](#). Эта ситуация говорит о том, что, как бы компания не старалась минимизировать риски, связанные с оппортунистическим поведением, а также ввести меры по его предотвращению и противодействию, всегда найдутся люди, которые будут ради своих интересов совершать противоправные действия. Но, с другой стороны, то, что внутренние сотрудники обнародуют информацию, может говорить и о недовольстве коллектива в целом. Таким образом они показывают общее напряжение. И данный поступок должен быть рассмотрен со стороны руководства не как призыв к ужесточению мер противодействия оппортунистическому поведению, а как сигнал о проблемах в коммуникации с сотрудниками. В любом случае, данный поступок негативно повлиял на

компанию «Фейсбук»: в октябре ее акции упали на 4,66% [\[23\]](#).

Еще одним примером негативного влияния внутрифирменного оппортунизма является ситуация с «Яндексом». В феврале 2021 года служба безопасности компании выявила внутреннюю утечку данных около 5 тыс. пользователей [\[24\]](#). По данному факту была проведена проверка, и оказалось, что в общий доступ информацию предоставил один из сотрудников компании. Для того, чтобы минимизировать риски утечки информации компания решила пересмотреть процессы работы сотрудников, которые имеют доступ к конфиденциальной информации. Примечательно, что акции компании Яндекс в феврале 2021 года выросли на 1,1% [\[25\]](#). Но при этом доверие к сервису упало. Так, в 2022 году сервис «Яндекс.Еда» также подвергся утечке информации клиентов, только на этот раз против компании начали собирать коллективный иск [\[26\]](#), от чего компания понесла репутационные риски.

В 2024 году Ассоциация сертифицированных специалистов по расследованию случаев мошенничества опубликовала свой отчет под названием «Корпоративное мошенничество 2024: отчет для народа» — крупнейшее и исследование проявления мошенничества на производстве на сегодняшний день [\[27\]](#). С момента выпуска первого отчета в 1996 году ACFE проанализировала более 20 000 случаев профессионального мошенничества, о которых сообщили сертифицированные специалисты по проверке мошенничества.

Данный отчет основан на результатах глобального опроса ACFE 2023 – онлайн-опроса, открытого для 53 118 сертифицированных специалистов по расследованию мошенничества, который проводился с июля 2023 года по сентябрь 2023 года.

В рамках онлайн-опроса ACFE респондентам было предложено описать самый крупный случай профессионального мошенничества, с которым они столкнулись и расследовали с января 2022 года. Затем им были заданы вопросы, касающиеся деталей дела о мошенничестве, включая информацию о преступнике, ущербе, нанесенном организации и используемых формах мошенничества, а также о тенденциях мошенничества в целом.

Всего было получено 7890 ответов, 2110 из которых можно было использовать для целей отчета по решению ACFE.

Представленные дела должны были соответствовать следующим четырем критериям:

- 1) дело должно касаться профессионального мошенничества (т. е. мошенничества, совершенного лицом в отношении организации, в которой оно работает);
- 2) расследование проведено в период с января 2020 года, то есть до момента участия в опросе;
- 3) расследование завершено на момент участия в опросе;
- 4) респондент должен был быть достаточно уверен, что лица, совершившие противоправные действия, были идентифицированы.

В каждом исследовании были изучены механизмы, используемые сотрудниками для обмана своих работодателей. Даже с переходом к цифровым платежам, удаленной рабочей среде и организациям, основанным на технологиях, схемы и методы, используемые работниками для проявления оппортунистического поведения, остались неизменными.

Среди основных и часто совершаемых форм оппортунистического поведения в компании,

которых можно отследить, стали:

- незаконное присвоение активов, при котором работник ворует активы компании или злоупотребляет ресурсами работодателя. Данная форма является наиболее распространенной, 86% случаев мошенничества подпадают под эту категорию. Однако эти схемы, как правило, приводят к наименьшим средним потерям в размере 100 000 долларов США.
- схемы мошенничества с финансовой отчетностью, в которых преступник умышленно вызывает существенное искажение или упущение в финансовой отчетности организации, являются наименее распространенной (9%), но приносящей наибольший ущерб компании (593 000 долларов США) категорией.
- коррупция, включающая такие правонарушения, как взяточничество, конфликт интересов и вымогательство, находится в середине как по частоте, так и по потерям. Эти схемы встречаются в 50% случаев и приводят к среднему убытку в размере 150 000 долларов США.

Исходя из вышеприведенного анализа, можно говорить о том, что внутрифирменный оппортунизм и мошеннические действия со стороны персонала подвергают угрозе деятельность компании, что подтверждает гипотезу исследования. На данный момент по всему миру существует статистика, где первое место занимают киберпреступления, которые могут нанести большой ущерб. Это связано с появлением новых способов обхода система безопасности, возникновения криптовалюты и «серых зон» в законодательстве стран, на территории которых совершается данное мошенничество [\[28\]](#). Далее идет незаконное присвоение активов, взяточничество и коррупция. Предконтрактному и постконтрактному оппортунизму присущи разные формы внутрифирменного оппортунизма, но как до, так и после заключения контракта, компания должна нести определенные издержки для того, чтобы контролировать и успешно регулировать проявления оппортунизма в компании. При этом нет гарантии того, что данные методы борьбы с оппортунизмом окажутся действенными для той или иной компании.

4. Рекомендации по предотвращению и минимизации последствий оппортунистического поведения персонала

1. До того, как заключить контракт (трудовой договор) службе по работе с персоналом необходимо провести ряд мероприятий. В первую очередь до приглашения на интервью менеджеры по управлению персоналом должны проанализировать резюме соискателя, найти дополнительную информацию про репутацию работника (отзывы коллег, характеристика с прошлого места работы). Это позволит на первом этапе отсеять тех, кто уже был замечен в проявлении мошеннического поведения на рабочем месте. На данном этапе возникнут затраты на поиск информации, при этом снизятся издержки на разрешение последствий возможного оппортунистического поведения, которое может нанести ущерб компании [\[29\]](#).

Данная рекомендация направлена на предотвращение ex-ante оппортунизма (фальсификации данных при найме), которую можно реализовать через проверку рекомендаций, социальных сетей и связей с бывшими работодателями.

2. Для того, чтобы диагностировать скрытые склонности к проявлению оппортунистического поведения персонала, компания должна разработать эффективный опросник при приеме на работу, содержащий вопросы, ответы на которые смогут дать портрет потенциального работника и применять психологические тесты, чтобы

определить характер и темперамент будущего сотрудника.

Одним из действенных инструментов превентивного анализа потенциальных рисков, связанных с оппортунистическим поведением сотрудников, является метод кейс-интервью. Данный метод предполагает моделирование ситуаций, приближенных к реальным условиям профессиональной деятельности, с последующим анализом реакций и поведенческих стратегий соискателя. Например, для соискателя предложена ситуация: «Представьте, что вы занимаете должность специалиста в отделе закупок. Один из участников тендера — ваш личный знакомый, предложивший вам содействие в продвижении его компании, несмотря на то, что его ценовое предложение объективно проигрывает конкурентам. Руководство доверяет вам и не требует строгого документирования каждого этапа выбора поставщика. Ваши действия?»

Аналитическая цель кейса заключается в выявлении поведенческих паттернов, указывающих на возможную склонность кандидата к сокрытию информации, манипуляциям в интересах третьих лиц и готовности действовать вне рамок этических норм в условиях слабого контроля.

Критериями оценки могут быть осознание наличия конфликта интересов, готовность действовать в интересах организации, а не в личных или аффилированных целях, стремление к прозрачности решений (намерение уведомить руководство), уровень нравственно-этической зрелости, выражающийся в соблюдении профессиональной дистанции.

Потенциальные индикаторы оппортунистического поведения:

- рационализация нарушений (например: «это не повредит компании»);
- сокрытие факта личной связи с поставщиком;
- уклонение от ответственности путём делегирования решения без информирования руководства.

Таким образом, применение кейс-интервью как метода оценки позволяет заранее диагностировать поведенческие установки, потенциально способствующие развитию оппортунистических практик в дальнейшем. Использование такого инструмента в комплексе с психологическим тестированием и анализом биографических данных способствует снижению транзакционных издержек, связанных с рисками внутрифирменного оппортунизма.

3. Для предотвращения постконтрактного оппортунизма, когда человек является частью компании, необходимо ознакомить нового сотрудника с внутренними ценностями и правилами. Также, руководству следует наладить внутреннюю коммуникацию в трудовом коллективе, причем работники должны иметь возможность получить обратную связь не только от своих коллег, но и от начальства, чтобы чувствовать, что руководители следят за исполнением трудовых обязанностей и всегда готовы помочь своим подчиненным [\[30\]](#). Для того, чтобы реализовать данную рекомендацию, необходимо выделить наставника для нового сотрудника, а также проводить тренинги, которые знакомят с внутренней культурой.

4. Для того, чтобы не возникало отчуждения труда, необходимо создать эффективную систему мотивации, которая будет включать в себя денежное и неденежное стимулирование. Эффективнее всего постепенно внедрять систему КПЭ, предварительно подготовив коллектив к организационным изменениям, если данной системы не

существовало ранее [\[31\]](#).

5. Для того, чтобы оппортунистическое поведение не проявлялось у руководства, необходимо формировать свой кадровый резерв с целью возвращения своих собственных управленцев, которые займут высокие должности в компании. Возможно, из-за этого компания станет более закрытой для внешних кандидатов, но преимущества кадрового резерва неоспоримы при выборе кандидата на высокие позиции: репутация, опыт, следование ценностям компании.

6. Построение эффективной системы мотивации, направленной на справедливое вознаграждение сотрудников пропорционально их вкладу в организацию – еще одна мера, направленная на противодействие оппортунистического поведения персонала в компании [\[32\]](#).

7. При формировании информационной базы внутри компании необходимо четко распределять доступы к тем или иным ресурсам таким образом, чтобы сотрудники не могли воспользоваться информацией в своих интересах. Для этого службой безопасности необходимо создать систему, в которой для того, чтобы получить доступ к той или иной информации, необходимо одобрение линейного руководителя и непосредственного ответственного за информацию [\[33\]](#).

8. Отдел по работе с персоналом должен систематически проводить опросы в компании на предмет комфорта и беспокойств. Это позволит выявить людей, которые могут при усугублении ситуации проявить оппортунистическое поведение. Поэтому в компании должна быть внутренняя психологическая помощь, которая способствовала снижению уровня стресса у сотрудников.

5. Выводы

Оппортунистическое поведение персонала следует рассматривать как системную угрозу стабильности и устойчивому развитию компании. Независимо от законности внешней формы, действия, направленные на извлечение выгоды в ущерб интересам организации, подрывают доверие внутри коллектива, нарушают корпоративные нормы и оказывают разрушительное воздействие на экономическую безопасность.

С учётом тенденции роста проявления оппортунистического поведения, необходимость разработки и внедрения превентивных механизмов, систем оценки рисков и этических фильтров на этапе найма, а также формирования культуры открытости и обратной связи внутри компании становится более высокой. Не борьба с последствиями, а системное управление первопричинами оппортунистического поведения должно стать приоритетом для организаций, стремящихся к долгосрочной эффективности и сохранению кадрового потенциала.

Результаты проведённого исследования подтвердили наличие устойчивой взаимосвязи между формами оппортунистического поведения персонала и рисками для экономической, кадровой, информационной и репутационной безопасности организации. Уточнены классификационные признаки оппортунизма, включая деление по времени проявления (*ex ante* и *ex post*), характеру информационной асимметрии, степени открытости и интенсивности поведения, что позволяет рассматривать феномен более системно.

Анализ эмпирических примеров компаний Enron, WorldCom, Facebook, и «Яндекс» в совокупности с количественными данными глобального отчёта ACFE продемонстрировал

масштаб последствий оппортунистических действий, включая финансовые убытки, подрыв корпоративной культуры, снижение уровня лояльности и утрату доверия со стороны заинтересованных сторон. Эти факты обосновали необходимость комплексного подхода к профилактике деструктивного поведения сотрудников.

На основе анализа литературных источников была сформирована классификация форм проявления оппортунистического поведения, а также положено начало анализу предконтрактного и постконтрактного оппортунизма, так как в зависимости от времени проявления оппортунистического поведения (до или после заключения контракта) изменяются издержки, которые понесет компания.

Были обобщены статистические данные из отчета Ассоциация сертифицированных специалистов по расследованию случаев мошенничества. По результатам анализа одними из основных форм проявления оппортунистического поведения в компаниях стали: незаконное присвоение активов, манипуляции с финансовой отчетностью, в которых работник умышленно вызывает существенное искажение или упущение в финансовой отчетности организация и коррупция.

Как правило, статистические данные, которые есть в открытом доступе в сети Интернет ограничены лишь информацией, которую можно измерить количественно. Поэтому ущерб от отлынивания, неисполнения своих трудовых обязанностей, совершение мелкого мошенничества, которое трудно контролировать и отслеживать чаще всего не попадает под исследования, и нет никаких данных о том, какой ущерб наносят такие действия.

Разработанные в рамках исследования рекомендации основаны на внедрении превентивных инструментов, ориентированных на выявление и снижение рисков ещё на этапе подбора персонала. Среди них выделены кейс-интервью, оценочные сессии, психологическое тестирование, построение системы справедливого вознаграждения, развитие обратной связи и разграничение информационного доступа. Каждая мера направлена на устранение конкретных предпосылок формирования оппортунистических стратегий поведения.

Поведение персонала может нанести непоправимый вред организации и тем самым ослабить ее экономическую безопасность. При условии возникновения оппортунистического поведения возрастает риск финансовых убытков, подрыва репутации компании, снижения уровня организационной культуры и мотивации, увеличивается текучесть персонала, как следствие возникает недостаток квалифицированных кадров. Оппортунизм затрагивает элементы кадровой, финансовой, интеллектуальной и информационной безопасности в системе экономической безопасности. Финансовый ущерб на данный момент является одним из основных последствий оппортунизма, что негативно отражается на финансовой безопасности компании. Ухудшение моральной обстановки в коллективе, отток кадров, снижение мотивации, нарушение целостности корпоративной культуры влияет на кадровую безопасность. Утечка конфиденциальной информации, а также информации, которая является собственностью компании, влияет на интеллектуальную и информационную безопасность.

Таким образом, оппортунистическое поведение персонала необходимо трактовать как устойчивый деструктивный фактор, системно влияющий на ключевые элементы безопасности организации. Эффективное управление подобными рисками требует не только институционализации соответствующих регламентов и процедур, но и интеграции поведенческого анализа в практику кадровой и корпоративной политики. Формирование

среды организационной культуры, ориентированной на соблюдение этических норм, обеспечение прозрачности внутрифирменных взаимодействий и развитие механизмов внутреннего контроля представляется необходимым условием устойчивого функционирования и стратегического развития компании. Реализация данных подходов позволит минимизировать последствия поведенческих девиаций и обеспечить долгосрочную защиту ресурсов организации от внутренних угроз.

Библиография

1. Антоненко Е. В. Издержки оппортунистического поведения контрагента как составляющие транзакционных издержек промышленного предприятия // Управление инвестициями и инновациями. - 2016. - № 4. - С. 11-17. DOI: 10.14529/iimj160402 EDN: XAGPPP.
2. de los Reyes Jr G., Martin K. Not from guile but from entitlement: Lawful opportunism capitalizes on the cracks in contracts // Buff. L. Rev. - 2019. - Т. 67. - С. 1.
3. Долгополюк Э. Э., Снимщикова И. В. Оппортунизм в предпринимательстве // Институциональные тренды трансформации социально-экономической системы в условиях глобальной нестабильности. - 2021. - С. 165-170. EDN: JMZDUA.
4. Шунаев А. М. Ш95 Противодействие коррупции и мошенничеству в бизнесе. - 2022.
5. Masten S. E. Equity, opportunism, and the design of contractual relations // Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)/Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft. - 1988. - Т. 144. - № 1. - С. 180-195.
6. Wathne K. H., Heide J. B. Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions // Journal of Marketing. - 2000. - Т. 64. - № 4. - С. 36-51. EDN: EPTTSR.
7. Попов Е. В., Симонова В. Л. Эффекты снижения уровня оппортунизма в системе принципал-агент // Журнал экономической теории. - 2006. - № 1. - С. 27-50. EDN: KYDYJ.
8. Боровкова Н. В. Оппортунизм как социально-экономическое явление // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. - 2011. - № 1. - С. 154-163. EDN: QZJWXJ.
9. Василенко Н. В. Угрозы кадровой безопасности предприятия: перспективы институциональной теории и концепции конкурентной разведки // Стратегическое развитие отечественной науки: национальное самосознание, скрытые конкурентные преимущества: сборник статей Национальной (Всероссийской) научно-практической конференции с международным участием (22 декабря 2024 г, г. Оренбург). - Уфа: OMEGA SCIENCE. - 2024. - С. 43. EDN: IDKEBO.
10. Попов Е. В., Ерш Е. В. Оппортунизм на производственных предприятиях // Управленец. - 2015. - № 2 (54).
11. FBI says cybercrime costs rose to at least \$16 billion in 2024. URL: https://www.reuters.com/world/us/fbi-says-cybercrime-costs-rose-least-16-billion-2024-2025-04-23/?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 20.04.2025).
12. Global Economic Crime Survey 2024. URL: https://www.pwc.com/gx/en/services/forensics/economic-crime-survey.html?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 20.04.2025).
13. How can trust survive without integrity? URL: https://www.ey.com/en_gl/insights/forensic-integrity-services/global-integrity-report?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 20.04.2025).
14. Бунтовская Л. Л. Трудовой оппортунизм как негативный компонент социально-трудовых отношений // Механизмы управления экономическими, экологическими и социальными процессами в условиях инновационного развития. - 2019. - С. 203-211. EDN: IJWPBB.

15. Козлова Е. В. Стратегический оппортунизм в поведении хозяйствующих субъектов // Конкурентоспособность и развитие социально-экономических систем. - 2020. - С. 168-169. EDN: QNWWMU.
16. Wang X., Yang Z. Inter-firm opportunism: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and effect on performance // Journal of Business & Industrial Marketing. - 2013.
17. Hasanah N. Transaction Costs: A Legendary Theory of the Firm // Journal of Business Studies and Management Review. - 2024. - Т. 7. - № 2. - С. 79-95.
18. Цёхла С. Ю., Романюк Е. В. Современные подходы к классификации транзакционных издержек на рынке труда // Журнал экономической теории. - 2016. - № 4. - С. 197-203. EDN: XBVSXD.
19. Facebook says its rules apply to all. company documents reveal a secret elite that's exempt. URL: https://www.wsj.com/articles/facebook-files-xcheck-zuckerberg-elite-rules-11631541353?AID=11557093&PID=6415797&SID=bi%7C613f64730d5b756984014acd%7C1631600766787&subid=Business+Insider&cjevent=ad692320152411ec832d84b90a180513&tier_1=affiliate&tier_2=moa&tier_3=Business+Insider&tier_4=3861930&tier_5=https%3A%2F%2Fwww.wsj.com%2Farticles%2Ffacebook-files-xcheck-zuckerberg-elite-rules-11631541353 (дата обращения: 06.02.2025).
20. Facebook knows Instagram is toxic for teen girls, company documents show. URL: <https://www.wsj.com/articles/facebook-knows-instagram-is-toxic-for-teen-girls-company-documents-show-11631620739> (дата обращения: 06.02.2025).
21. Facebook clamps down on its internal message boards. URL: <https://www.nytimes.com/2021/10/13/technology/facebook-workplace-transparency-leaks.html> (дата обращения: 06.02.2025).
22. Котировки компании Facebook. URL: <https://ru.investing.com/equities/facebook-inc-historical-data> (дата обращения: 08.02.2025).
23. Служба безопасности Яндекса раскрыла факт внутренней утечки. URL: https://yandex.ru/company/press_releases/2021/2021-02-12 (дата обращения: 11.02.2022).
24. Котировки компании Yandex. URL: <https://ru.investing.com/equities/yandex-historical-data?cid=102063> (дата обращения: 15.02.2025).
25. Проект "Сетевые свободы" начал собирать коллективный иск против "Яндекс.Еды" из-за утечки данных клиентов. URL: <https://vc.ru/legal/385725-proekt-setevye-svobody-nachal-sobirat-kollektivnyy-isk-protiv-yandeks-edy-iz-za-utechki-dannyh-klientov> (дата обращения: 17.02.2025).
26. Occupational fraud 2024: a report to the nations. URL: <https://www.acfe.com/-/media/files/acfe/pdfs/rtnn/2024/2024-report-to-the-nations.pdf> (дата обращения: 23.02.2025).
27. Стрижак А. Ю. Контагиозность оппортунизма в киберпространстве: тенденции и пути нивелирования // Новое в экономической кибернетике. - 2020. - № 3-4. - С. 346-353. EDN: QAQHUB.
28. Ильченко С. В., Алакоз С. Н., Садыхова Э. Н. Кадровая безопасность как инструмент обеспечения экономической безопасности организации // Бизнес и дизайн ревю. - 2024. - № 3. - С. 35. EDN: HEBDAT.
29. Оксенюк Е. Е., Безуглова М. Н., Коваленкова О. Г. Обеспечение кадровой безопасности предприятия как технология HR // Вестник Академии знаний. - 2024. - № 3 (62). - С. 866-869. EDN: ICVQLM.
30. Таничев А. В., Климовец О. В., Стуглев А. А. Формирование корпоративного менеджмента устойчивости: от внутренних стейкхолдеров до институтов развития //

Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского.

Экономика и управление. - 2024. - Т. 10. - № 2. - С. 105-119. EDN: DPVSIC.

31. Семенова И. А., Гербулова А. С. Причины и последствия оппортунистического поведения персонала фирмы // Вестник Удмуртского университета. Серия "Экономика и право". - 2021. - Т. 31. - № 1. - С. 30-36. DOI: 10.35634/2412-9593-2021-31-1-30-36 EDN: LDSTGV.

32. Коклюхина П. С. Проблемы постконтрактного оппортунизма и мотивация труда работников организации // ББК 65, 67 Главный редактор: МТ Текуева. - 2023. - С. 349. EDN: ZXSIWN.

33. Цуй Т., Кузнецов Е. Н. Влияние оппортунизма на кадровую безопасность компании // Современные технологии и научно-технический прогресс. - 2017. - Т. 1. - С. 198-199. EDN: YLKMTN.

Результаты процедуры рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Рецензируемое исследование посвящено изучению форм внутреннего оппортунизма и его влияния на деятельность компании.

Методология исследования базируется на изучении литературных источников и данных о проведенных глобальных опросах о мошенничестве в мире.

Актуальность работы обусловлена тем, что при возникновении оппортунистического поведения возрастает риск финансовых убытков, подрыва репутации компании, снижения уровня организационной культуры и мотивации, увеличивается текучесть персонала, как следствие возникает недостаток квалифицированных кадров.

Научная новизна работы, по мнению рецензента состоит в представленных результатах обобщения сведений о формах внутреннего оппортунизма и его влиянии на деятельность компании.

Структурно в тексте статьи выделены следующие разделы: Введение, Классификация форм оппортунистического поведения персонала в компании, Проявления оппортунистического поведения персонала и их влияние на деятельность компании, Рекомендации по предотвращению и минимизации последствий оппортунистического поведения персонала, Выводы и Библиография.

В публикации приведена классификация форм оппортунистического поведения по таким классификационным признакам как контрактный процесс, тип информационной асимметрии, отношение к объекту анализа, степень интенсивности проявления, степень открытости; отражено проявление различных форм оппортунистического поведения на рабочем месте; рассмотрены формы оппортунистического поведения по отношению к объекту анализа. Авторы полагают, что открытые статистические данные, которые ограничены лишь информацией, которую можно измерить количественно, поэтому ущерб от отлынивания, неисполнения своих трудовых обязанностей, совершение мелкого мошенничества, которое трудно контролировать и отслеживать. В работе отражены результаты глобального онлайн-опроса Ассоциации сертифицированных специалистов по расследованию случаев мошенничества (ACFE) более 53 тысяч сертифицированных специалистов по расследованию мошенничества, который проводился с июля по сентябрь 2021 г.; сформулировано 8 рекомендаций по предотвращению и минимизации последствий оппортунистического поведения персонала. В заключительной части публикации указывается, что одним из основных последствий оппортунизма является финансовый ущерб, что негативно отражается на финансовой безопасности компании.

Библиографический список включает 30 источников – научные публикации российских и зарубежных авторов по рассматриваемой теме на русском и иностранных языках, а также интернет-ресурсы. В тексте публикации имеются адресные отсылки к списку литературы, подтверждающие наличие апелляции к оппонентам.

Из резервов улучшения статьи следует отметить, что во введении не обоснована актуальность темы, не сформулированы цель и задачи исследования, предмет и объект, рабочая гипотеза исследования, не отражены методы и исходные материалы.

Тема статьи актуальна, материал отражает результаты проведенного авторами исследования, содержит элементы приращения научного знания, соответствует тематике журнала «Финансы и управление», может вызвать интерес у читателей, но требует доработки в соответствии с высказанными замечаниями.

Результаты процедуры повторного рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предмет исследования. С учётом сформированного заголовка представляется возможным заключить о том, что статья должна быть посвящена формам внутреннего оппортунизма и его влиянию на деятельность компании. Содержание статьи не отклоняется от заявленной темы, но приведённые тезисы требуют обоснования, а также представления авторской позиции, а не только систематизации уже отражённых в научной литературе сведений.

Методология исследования базируется на анализе и синтезе данных. Ценно, что автор применяет графический инструментарий посредством формирования 3 таблиц, демонстрирующих различные аспекты рассматриваемой темы. При доработке статьи важно обеспечить наполнение статьи количественными данными, характеризующими предмет исследования.

Актуальность исследования вопросов, связанных с внутренним оппортунизмом и его влиянием на деятельность компании, не вызывает сомнения, так как от этого зависит стратегическое развитие организации.

Научная новизна в представленном на рецензирование материале содержится, она связана с классификацией форм оппортунистического поведения, но было бы интересно обозначить, какие эффекты (негативные/позитивные, в т.ч. с количественной оценкой) это несёт на практике.

Стиль, структура, содержание. Стиль изложения является научным. Структура статьи, сформированная автором, позволяет раскрыть выбранную тему исследования. Ознакомление с содержанием показало, что автор преимущественно сосредоточен на обобщении имеющегося в других публикациях данных. При проведении доработки статьи крайне важно показать существующие научные пробелы и то, как автор предлагает их заполнить. Говоря о сформированных рекомендациях по предотвращению и минимизации последствий оппортунистического поведения персонала, не осталось ясно, а какие конкретно последствия устраняет каждая сформированная рекомендация? Крайне важно показать на решение каких последствий направлена каждая сформированная рекомендация, а также как именно её нужно осуществлять. Например, автор говорит о том, что «до приглашения на интервью менеджеры по управлению

персоналом должны проанализировать резюме соискателя»: это очевидно, но, возможно, автор предлагает какой-либо специфический алгоритм проведения такого анализа? Ответ на этот вопрос уже будет интересным для потенциальной читательской аудитории. Все приведённые рекомендации должны обладать научной новизной и практической значимостью.

Библиография. Библиографический список состоит из 30 наименований. Ценно, что автор опирается как на отечественные, так и на зарубежные научные публикации. Позитивное восприятие от ознакомления со сформированным списком источников возникает и благодаря наличию в нём актуальных научных публикаций.

Апелляция к оппонентам. Несмотря на сформированный список источников, какой-либо научной дискуссии не осуществлено, а по сути автор их обобщил и представил в большей части статьи результат такого обобщения. При доработке статьи важно дополнить статью авторской позицией по рассматриваемым вопросам и показать, в чём состоит прирост научного знания по сравнению с тем, что уже содержится в опубликованных научных статьях.

Выводы, интерес читательской аудитории. С учётом вышеизложенного заключаем о том, что статья требует проведения доработки, после осуществления которой и проведения повторного рецензирования она может быть опубликована. Качественная корректировка обеспечит востребованность статьи у потенциальной читательской аудитории, интересующейся вопросами управления компаниями в современных условиях.

Результаты процедуры окончательного рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предметом рецензируемого исследования выступает оппортунистическое поведение персонала в компании. Автор справедливо связывает высокую степень научной актуальности и практической значимости своего исследования с увеличением количества информации о внутреннем оппортунизме сотрудников компаний, а также с расширением форм проявления подобного поведения на рабочих местах. Методология исследования автором описана достаточно туманно. Из реальных методов указан только case study практик проявления оппортунистического поведения персонала в компаниях «Enron», «WorldCom», «FaceBook» и «Яндекс». Что конкретно означают такие «методы» исследования, как «обобщение теоретической и практической базы форм внутреннего оппортунистического поведения» (это как, какими конкретными научными инструментами осуществлялось это обобщение? на основании авторской интуиции? или личного опыта? субъективных переживаний? для корректного обобщения научной базы требуется научный метод, который автором не указан), а также «обработка и обобщение аналитических материалов профессиональных ассоциаций» (аналогичные вопросы). При этом из контекста можно понять, что автор использовал критический концептуальный анализ для экспликации научного концепта оппортунистического поведения, институциональный анализ для исследования и оценки роли институтов, практик и того, что в неоинституционализме получило название «стандартных рабочих процедур», в предупреждении оппортунистического поведения в компании, а также анализ вторичных статистических данных для оценки влияния оппортунистического поведения персонала

на деятельность компании. Вполне корректное применение перечисленных методов позволило автору получить результаты, обладающие признаками научной новизны и достоверности. Прежде всего, речь идёт о выявленной связи между внутренним оппортунизмом персонала компании, и экономической безопасностью этой компании: как показал автор, оппортунистическое поведение сотрудников организации подрывает доверие в коллективе этой организации, разрушает корпоративные нормы и создаёт угрозу устойчивому развитию компании. Научный (и практический) интерес представляет также вывод автора о необходимости создания превентивных механизмов по предотвращению оппортунистического поведения в компании на системной основе. Наконец, автором предложен свод рекомендаций по предотвращению оппортунистического поведения персонала и минимизации его последствий. В структурном плане рецензируемая работа производит положительное впечатление: её логика последовательна и отражает основные аспекты проведённого исследования. В тексте выделены следующие разделы: - «1. Введение», где ставится научная проблема, обосновывается её актуальность, формулируются цель и задачи исследования, его предмет и объект (хотя объект описан не совсем корректно), гипотеза, методы и материалы исследования; - «2. Классификация форм оппортунистического поведения персонала в компании», где проводится концептуальный анализ научного понятия оппортунистического поведения, исследуются формы его проявления, а также разрабатывается классификация этих форм; - «3. Проявления оппортунистического поведения персонала и их влияние на деятельность компании», где средствами институционального и case анализа исследуется манифестация оппортунистического поведения в конкретных компаниях («Enron», «WorldCom», «FaceBook» и «Яндекс»); - «4. Рекомендации по предотвращению и минимизации последствий оппортунистического поведения персонала», где разрабатывается свод практических рекомендаций по противодействию оппортунистическому поведению на рабочем месте; - «Выводы», где резюмируются итоги проведённого исследования, делаются выводы и намечаются перспективы дальнейших исследований. Стиль рецензируемой статьи научно-аналитический. В тексте встречается незначительное количество стилистических (например, двусмысленности, как в предложении «То, что оппортунизм может быть законным, предложил [предложил "законный оппортунизм" или идею, понятие? – рец.] О. Уильямсон в 1991 году. Его суть [чья суть? "законного оппортунизма" или О. Уильямсона? – рец.] состоит в том, что...», «...Случаи проявления различных форм оппортунистического поведения в компаниях, о которых не принято говорить ["не принято говорить" о формах или о компаниях? – рец.]...» и др.; и др.) и грамматических (например, опечатки «формы проявления», ... ; или пропущенная запятая после придаточного предложения «...Если рассмотреть ситуацию со стороны масштаба ущерба, который может быть нанесен контрагенту после иска и того ущерба, который был...»; и др.) погрешностей, но в целом он написан достаточно грамотно, на хорошем русском языке, с корректным использованием научной терминологии. Библиография насчитывает 33 наименования, в том числе источники на иностранных языках, и в должной мере отражает состояние исследований по проблематике статьи. Апелляция к оппонентам имеет место при концептуальной проработке понятия оппортунистического поведения. К специально оговариваемым достоинствам статьи можно отнести весьма актуальную тему, выбранную для исследования, а также значительный объём эмпирического материала, привлечённый для анализа.

ОБЩИЙ ВЫВОД: предложенную к рецензированию статью можно квалифицировать в качестве научной работы, отвечающей основным требованиям, предъявляемым к работам подобного рода. Полученные автором результаты будут интересны для социологов, экономистов, менеджеров, специалистов в области социологии

организации, управления рисками в компаниях, а также для студентов перечисленных специальностей. Представленный материал соответствует тематике журнала «Финансы и управление». По результатам рецензирования статья рекомендуется к публикации.

Финансы и управление

Правильная ссылка на статью:

Каранда А.В. Институциональное обеспечение развития «зелёной» экономики на региональном уровне: контент-анализ // Финансы и управление. 2025. № 2. DOI: 10.25136/2409-7802.2025.2.74311 EDN: KGFVSZ
URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=74311

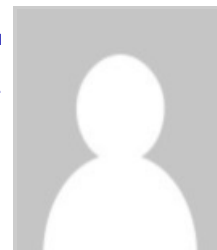
Институциональное обеспечение развития «зелёной» экономики на региональном уровне: контент-анализ

Каранда Алексей Викторович

аспирант; факультет государственного управления; Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова

119991, Москва, Ломоносовский проспект, д. 27, корпус 4.

✉ karanda_aleksei@mail.ru



[Статья из рубрики "Управление и контроль в экономике"](#)

DOI:

10.25136/2409-7802.2025.2.74311

EDN:

KGFVSZ

Дата направления статьи в редакцию:

03-05-2025

Дата публикации:

12-05-2025

Аннотация: Представленная статья посвящена анализу институционального обеспечения развития «зелёной» экономики на уровне субъекта Российской Федерации. Предметом исследования выступают институты государственного управления на региональном уровне в регионах Южного федерального округа (ЮФО). В качестве объекта исследования принимаются институты государственного управления «зелёной» экономикой субъекта РФ. Автор подробно рассматривает такие аспекты темы, как сущность «зелёной» экономики как направления в экономической науке и актуальность её развития на современном этапе развития общества. Особое внимание уделяется теоретическому анализу сущности института государственного и муниципального управления и их видовой классификации с позиции выполняемых функций. В ходе исследования автором были рассмотрены органы государственной власти регионов ЮФО

с позиции их деятельности в достижение сбалансированного социо-эколого-экономического развития. В рамках исследования использовался контент-анализ, который заключался в анализе массива положений об органах государственной власти субъектов РФ с целью выявления декларации целей по практической имплементации отдельных элементов «зелёной» экономики на территории определённого региона. Анализ институционального обеспечения проводился при разделении деятельности органов на три блока: «Экономика», «Экология» и «Социум». Новизна исследования заключается в том, что автором рассмотрены теоретические подходы к определению сущности института государственного управления и предложено авторское определение с учётом специфики «зелёной» экономики. Особым вкладом автора в исследование темы является проведённый контент-анализ документов, который позволил выявить институциональное обеспечение «зелёной» экономики в виде системы органов государственной власти субъектов РФ в регионах ЮФО, что позволило отметить различие подходов в формировании органов власти и определении целей их функционирования с позиции обеспечения устойчивого развития. Основным выводом проведенного исследования является выявление метаотраслевого характера «зелёной» экономики, который заключается в невозможности управления данным объектом в рамках деятельности лишь одного органа государственной власти. Автором подчеркивается важность формирования структуры управления «зелёной» экономикой, состоящей из трёх элементов: институт общей компетенции; специальные отраслевые институты и совещательный (координационный, контрольный) институт.

Ключевые слова:

институциональное обеспечение, зелёная экономика, контент-анализ, экологические противоречия, социально-экономическое развитие, государственное стратегическое управление, координационные функции, институт, устойчивое развитие, органы государственной власти

Введение

Нарастающее антропогенное давление на экосистемы, острые проявления социальных противоречий в современном российском обществе, наличие диспропорций в отраслевом развитии национальной экономики являются основными вызовами для Российской Федерации на современном этапе развития, что осознается властными структурами и имплементируется в рамках отдельных элементов государственного стратегического управления.

«Зелёная» экономика представляет собой одно из направлений в экономической науке, предметом изучения которого являются вопросы сбалансированного развития общества и экономики и сохранения окружающей среды при недопущении отрицательного воздействия одной сферы на другую [\[1, с. 358\]](#).

Поскольку «зелёная» экономика позволяет достичь сбалансированного триединства социальных, экологических и экономических целей, то на сегодняшний день отдельные аспекты данного направления выступают в качестве мероприятий в документах стратегического планирования; проектов, реализуемых на федеральном, региональном или муниципальном уровнях; полномочий органов государственной власти и местного самоуправления. Следовательно, на сегодняшний день в Российской Федерации поступательно начинает формироваться институциональное обеспечения развития

«зелёной» экономики на региональном уровне ввиду необходимости адресного воздействия на конкретные социо-эколого-экономические системы.

Обзор литературы

Рассматривая теорию Д. Норта, К. О. Масникова и Т. А. Саадулаева отмечают, что институты могут выступать в виде формальных и неформальных рестрикций, которые устанавливают общеобязательные правила поведения. Институты государственного и муниципального управления представляют собой посредников, деятельность которых направлена на достижение определенной цели. С точки зрения выполняемых функций представленную группу институтов можно объединить в три группы [\[2, с. 739\]](#):

- институты общей компетенции;
- специальные институты;
- контролирующие (совещательные) институты.

Схожей классификации придерживается А. Г. Шестакович, классифицируя институты государственного управления на три категории [\[3, с. 177\]](#):

- органы государственной власти;
- совещательные, координационные, финансирующие органы;
- организации-исполнители.

В ходе исследований Нгуен Тхи Бик Мо придерживается подхода, что под институтом государственного управления следует понимать систему правил, отраженных в документах, которые сформированы государственными органами. Основная задача института – регуляция деятельности организаций и граждан в рамках общественных отношений. Важность институционального обеспечения государственного управления заключается в том, что институты формируют основу для управления поведением субъектов и объектов управления, ограничивают рамки действий в рамках управленческих взаимоотношений и определяют санкции при неповиновении [\[4, с. 116\]](#).

Управленческое воздействие на поведение объектов управления в рамках деятельности институтов государственного управления, по мнению И.И. Смотрицкой, оказывается в рамках стратегического реформирования определённых сфер общественной жизни [\[5, с. 45\]](#).

Г. П. Зинченко придерживается более узкого подхода, рассматривая институт государственного управления лишь как механизм регулирования взаимоотношений органов государственной власти [\[6, с. 43\]](#). По мнению В. С. Четверикова, данная форма регуляции представлена в виде властной координации, так как, например, федеральные министерства не имеют права вмешиваться в деятельность федеральных служб и агентств [\[7, с. 163-164\]](#).

Важность государственной службы как института государственного управления подчеркивает М. Н. Базиев. Сущность государственной службы заключается в её направленности на воплощение целей функционирования государства на конкретном этапе его развития [\[8, с. 67\]](#).

Проблематика качества институционального обеспечения стала предметом исследования

С. А. Братченко, которая подчеркивает, что качество государственного управления представляет собой способность определять и достигать цели государственного управления, которые в полной мере соответствуют потребностям государства [\[9, с. 88\]](#).

Наиболее значимые институциональные принципы регулирования деятельности государственных органов отмечены в работе В. В. Галанюка [\[10, с. 40\]](#):

- 1) единство правовых и организационных основ;
- 2) принцип разделения властей;
- 3) открытость, гласность и прозрачность деятельности властных структур.

Современные трансформационные тенденции институтов государственной власти были исследованы С. В. Козловой, которая определяет следующие факторы воздействия [\[11, с. 97-98\]](#):

- 1) стремительные изменения во внешней среде, в том числе геополитические бифуркационные преобразования;
- 2) динамические трансформации внутренней среды в контексте экономической и политико-административной сфер;
- 3) важность учета как формальных, так и неформальных институтов.

Институциональное обеспечение государственного управления метаотраслевым объектом управления А. Ю. Полунов рассматривает на примере национальной политики и констатирует наличие двух важных проблем. Во-первых, стремительная трансформация структуры институтов государственного управления в России не позволяет в полной мере эффективно и быстро приспособиться под новые условия с целью реализации соответствующих полномочий из-за фактора институциональной неопределённости. Во-вторых, на региональном уровне регулирование метаотраслевых сфер общественной жизни существенно отличается между субъектами Российской Федерации [\[12, с. 473-474\]](#).

С. Ю. Гончаров выделяет, что существенное влияние на функционирование институтов государственного управления оказывают политические и правовые ограничения, которые оказывают регулятивное воздействие на общественные отношения, не допуская ограничений [\[13, с. 57-58\]](#). М. Gasko отмечает существенные трансформации в рамках институционального обеспечения государственного управления, которые вызваны применением новых технологий [\[14\]](#).

N. Hardiman, C. Scott обосновывают, что институты государственного управления на современном этапе выполняют 4 функции: развитие, регулирование, судебная деятельность и защита нравственности [\[15\]](#).

P. D. Jennings., P. A. Zandbergen рассматривают важность формирования релевантного институционального обеспечения с целью реализации принципов устойчивого развития на практике [\[16\]](#).

Исследование И. Н. Макарова, Е. В. Дробот, А. В. Графова, М. Ю. Евсина, О. В. Пивоваровой посвящены формированию оптимальной структуры институтов власти в условиях беспрецедентного внешнесанкционного давления [\[17, с. 657\]](#).

Ключевые направления оптимизации институционального обеспечения экономической политики в виде структуры институциональных секторов экономики Российской Федерации обоснованы в трудах О. В. Морозова, А. Г. Бирюкова и М. А. Васильева [\[18, с. 281\]](#).

Назревшую острую социальную необходимость и необходимость переориентации на «зелёный» экономический рост обосновывает В. В. Реброва. Проведение поступательных трансформационных преобразований невозможно без участия институтов государственного и муниципального управления, разработки правового обеспечения и формирования рыночных стимулов [\[19, с. 37\]](#).

В. О. Розенталь, О. С. Пономарева в качестве рекомендаций по оптимизации институционального регулирования государственной инновационной политики предлагают следующий алгоритм [\[20, с. 92-93\]](#):

- 1) оценка целесообразности трансформации и определение оптимальных вариантов её практического воплощения;
- 2) разработка и внедрение в структуру сети органов государственного и муниципального управления организационных структур, ответственных за реализацию соответствующей отраслевой политики на федеральном, региональном или муниципальном уровнях;
- 3) совершенствование нормативно-правовой базы и формирование новых форм организационно-правового регулирования;
- 4) бенчмаркинг релевантного зарубежного опыта с учетом специфики российских традиций государственного и муниципального управления;
- 5) стратегирование дальнейшего развития новых институтов при помощи планирования и прогнозирования будущего состояния системы, разработки наиболее вероятных сценариев, моделирования поведения стейкхолдеров.

Представленный алгоритм носит универсальный характер и может применяться и в рамках модернизации институционального обеспечения государственного и муниципального управления «зелёной» экономикой на всех уровнях вертикали власти.

Таким образом, рассмотрение предваряющих исследований позволяет отметить, что авторами были детально рассмотрены вопросы сущности института государственного управления, его структура, основные тенденции и проблемы функционирования институционального обеспечения как в общем разрезе, так и контексте отдельных сфер общественной жизни. Вместе с тем, представленные исследования направлены в большей мере на рассмотрение теоретических положений институтов власти с учётом воздействия современных факторов на национальном уровне, когда как исследованию региональных институтов власти и изучению деятельности конкретных институтов государственного управления не уделяется должного внимания.

Следовательно, в рамках данного исследования институты государственного управления будут рассматриваться как совокупность организаций, правил, норм и процедур, посредством которых осуществляется государственное управление, направленное на обеспечение эффективного функционирования государства и удовлетворение потребностей населения.

Методология и условия исследования

Учитывая межотраслевой характер природы «зелёной» экономики и невозможности рассмотрения её проявления сквозь призму деятельности лишь одного органа государственной власти, в рамках данного исследования будет проведен анализ институционального обеспечения «зелёной» экономики в Южном федеральном округе (ЮФО) при помощи контент-анализа положений об органах государственной власти субъекта Российской Федерации с целью выявления целей, функций и полномочий, которые касаются имплементации отдельных аспектов «зелёной» экономики на региональном уровне.

Поскольку «зелёная» экономика направлена на достижение сбалансированного развития экологических, экономических и социальных сфер, то в рамках исследования рассмотрение институционального обеспечения будет производиться при разделении на эти три сегмента.

С целью упрощения табличного представления анализа будут введены следующие условные обозначения:

Тип органа:

М – министерство;

У – управление;

С – служба;

К – комитет;

А – агентство;

Д – департамент;

Иные сокращения:

с/х – сельское хозяйство;

перерабатывающая пром. – перерабатывающая промышленность;

потреб. рынок – потребительский рынок;

кап. строительство – капитальное строительство;

ЖКХ – жилищно-коммунальное хозяйство;

ТЭК – топливно-энергетический комплекс;

эконом. развитие – экономическое развитие;

пром. политика – промышленная политика

ВЭД – внешнеэкономическая деятельность;

соц. – социальный;

гос. – государственный;

МСП – малое и среднее предпринимательство;

ГЧП – государственно-частное партнерство;

инвест. – инвестиционный;

ООПТ – особо охраняемая природная территория.

Результаты исследования

Структура органов «зелёной» экономики в регионах ЮФО будет представлена в табличном виде с разделением на три сферы: экологическую, экономическую и социальную (табл.1-3). Отнесение представленных органов в данные группы осуществлено на основе контент-анализа положений об органах государственной власти субъекта Российской Федерации.

Таблица 1 – Органы государственной власти субъекта Российской Федерации, относимые к блоку «Экономика»

Сфера	Республика Адыгея	Астраханская область	Волгоградская область	Ростовская область
Сельское хозяйство	М с/х	М с/х и рыбной промышленности	К с/х	М с/х продовольств
Транспорт	М строительства, транспорта,	М транспорта и дорожной инфраструктуры	К транспорта и дорожной инфраструктуры	М транспорта
Строительство	ЖКХ и дорожного хозяйства	М строительства и ЖКХ	К строительств	М строитель архитектуры территориаль развития
ЖКХ			К ЖКХ	М ЖКХ
Финансы	М финансов		К финансов	М финансов
Эконом. развитие	М эконом.развития и торговли	М эконом. развития	К эконом. политики и развития	М экс развития
Промышленность		М промышленности, торговли, энергетики	К пром. Политики, торговли и ТЭК	М промышленнс и энергетики
Рег.безопасность		М региональной безопасности		
Сфера	Республика Калмыкия	Краснодарский край	Республика Крым	г. Севастопо
Сельское хозяйство	М с/х	М с/х и перерабатывающей пром.	М с/х	Д с/х потреб.рынка
Транспорт	М строительства, транспорта, ЖКХ	М транспорта и дорожного хозяйства	М транспорта	Д транспорт развития дорожно-транспортной инфраструкту
Строительство		Д строительства	М строительства и архитектуры	Д кап.строитель
ЖКХ	М ЖКХ и энергетики	М ТЭК и ЖКХ	М ЖКХ	

Финансы	М финансов			Д финансов
Эконом. развитие	М экономики и торговли	М экономики	М эконом. развития	Д экс развития
Промышленность		М пром. политики	М промышленности и торговли	
Потребительская сфера		Д потребительской сферы и регулирования рынка алкоголя		Д Потребительс рынка
Бизнес и ВЭД		Д развития бизнеса и ВЭД		

Таблица 2 – Органы государственной власти субъекта Российской Федерации, относимые к блоку «Экология»

Сфера	Республика Адыгея	Астраханская область	Волгоградская область	Ростовская область
Транспорт	М			
Строительство	строительства, транспорта, ЖКХ и дорожного хозяйства	М строительства и ЖКХ		
ЖКХ				
Лесное хозяйство	У лесами	С природопользования и охраны окружающей среды	К природных ресурсов, лесного хозяйства и экологии	М пр ресурсов экологии
Охрана окружающей среды и природные ресурсы	У по охране окружающей среды и природным ресурсам			
Промышленность		М промышленности, торговли, энергетики	К пром. политики, торговли и ТЭК	
Сельское хозяйство	М с/х			
Сфера	Республика Калмыкия	Краснодарский край	Республика Крым	г.Севастоп
Транспорт		М транспорта и дорожного хозяйства	М транспорта	
Строительство				
ЖКХ		М ТЭК и ЖКХ		
Лесное хозяйство	М природных ресурсов и охраны окружающей среды	М природных ресурсов	М экологии и природных ресурсов	Д пр ресурсов экологии
Охрана окружающей среды и природные ресурсы				
Промышленность			М промышленности	

			и торговли	
Градостроительство		Д по архитектуре и градостроительству	М строительства и архитектуры	Д архитектуры градостроит
Энергетика			М топлива и энергетики	
Эконом. развитие				Д эконом. р

Таблица 3 – Органы государственной власти субъекта Российской Федерации, относимые к блоку «Социум»

Сфера	Республика Адыгея	Астраханская область	Волгоградская область	Ростовская область
Здравоохранение	М здравоохранения		К здравоохранения	М здравоохранения
Соц защита	М труда и соц развития	М соц.развития и труда	К соц.защиты населения	М труда и соц развития
Труд/занятость	У гос. службы занятости населения	А по занятости населения	К по труду и занятости населения	
Эконом. развитие		М эконом. развития		
Сфера	Республика Калмыкия	Краснодарский край	Республика Крым	г.Севастополь
Здравоохранение	М здравоохранения			Д здравоохранения
Соц защита	М соц.развития	М труда и соц развития	М труда и соц защиты	Д труда и соц защиты
Труд/занятость	труда и занятости			Гос.инспекция труда

Следовательно, проведённый анализ позволяет отметить наличие значительного массива органов власти на региональном уровне, которые ответственны за имплементацию тех или иных аспектов «зелёной» экономики. Каждый регион характеризуется уникальным набором формальных институтов в виде органов власти, однако при этом имеются как традиционные для всех субъектов органы власти (например, органы, ответственные за здравоохранение, финансы, сельское хозяйство и социальную защиту), так и специфические структуры (например, Департамент развития бизнеса и ВЭД Краснодарского края).

В рамках продолжения анализа будут рассмотрены положения представленных выше органов государственной власти с целью выявления общности или различия целей и полномочий с позиции достижения устойчивого социо-эколого-экономического развития на региональном уровне в ЮФО. Данный анализ позволит выявить задекларированные приоритеты с позиции «озеленения» регионального развития. Представленный анализ сгруппирован по сферам в три таблицы (табл. 4-6)

Таблица 4 – Цели деятельности органов государственной власти субъекта Российской Федерации, относимые к блоку «Экономика»

Сфера	Республика Адыгея	Астраханская область	Волгоградская область
Сельское хозяйство	М формирование рыночных отношений, кооперации, агропромышленной интеграции, организация рынка сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия	М Развитие отраслей животноводства и растениеводства Устойчивое развитие сельских территорий Рыбное хозяйство Виноградарство	К Государственная аграрная политика Рыболовство
Транспорт	М Разработка и реализация гос. политики	М Разработка и реализация гос. политики	К Полномочия в сфере транспорта
Строительство		М Разработка и реализация гос. политики	К Полномочия в сфере строительства
ЖКХ			К Полномочия в сфере ЖКХ
Финансы	М Налоговая, бюджетная политика		К Налоговая, бюджетная политика
Эконом. развитие	М Инвестиционная политика, Мониторинг и анализ экономического положения, Анализ форм гос. воздействия на экономику	М Стратегирование Инвестиционная политика Поддержка МСП ГЧП	К Инвестиционная политика Поддержка МСП ГЧП Проектная деятельность в органах власти
Промышленность	-	М	К

		Разработка и реализация гос.программ в целях пром. Политики Инвестиционная политика	Промышленная политика и торговая деятельность
Рег.безопасность		М Конкуренция на товарных рынках	
Потребительская сфера			
Сфера	Республика Калмыкия	Краснодарский край	Республика Крым
Сельское хозяйство	М Гос. политика в сфере агропромышленного комплекса Устойчивое развитие сельских территорий Развитие реального сектора национальной экономики	М Государственная аграрная политика Рыболовство Виноградарство	М Государственная аграрная политика
Транспорт	М Гос. политика в сфере строительства,	М Проведение гос. политики	
Строительство	архитектуры, градостроительства, транспортного комплекса	Д Осуществление гос. политики	М Осуществление гос. политики
ЖКХ	М Реализация политики в сфере ЖКХ	М Осуществление гос. политики	М Выработка и реализация гос. политики
Финансы	М Налоговая, бюджетная политика		
Эконом.	М	М	М

развитие	Стратегирование Поддержка МСП ВЭД Инвестиционная деятельность Поощрение конкуренции	Стратегирование ГЧП Креативные индустрии Поощрение конкуренции	Стратегирование Поддержка МСП ВЭД Инвестиционная деятельность
Промышленность	-	М Пром. политика Создание индустриальных парков, промышленных технопарков, промышленных кластеров	М Реализация пром. политики
Потребительская сфера		Развитие предпринимательства и конкуренции	
Бизнес и ВЭД		Региональная инвестиционная политика Инновационная политика Гос. политика в сфере МСП ВЭД Импортозамещение	

Таким образом, анализ институционального обеспечения развития «зелёной» экономики по блоку «Экономика» позволил выявить следующие диспропорции в регионах.

Цели функционирования органов государственной власти в сфере сельского хозяйства тесно коррелируют с отраслевой специализацией региона и природно-географическими факторами. Часть регионов (Астраханская область, Ростовская область, Республика Калмыкия) осознают тесную взаимосвязь между развитием сельских территорий и аграрной сферой, развитие которых обособленно невозможны.

Все регионы, кроме Республики Калмыкия и Адыгеи, имеют отдельные структуры, ответственные за развитие транспортной сферы, что подчеркивает важность транспортной инфраструктуры для экономического развития субъектов Российской Федерации.

Волгоградская и Ростовская области, Краснодарский край, Республика Крым и г. Севастополь имеют специализированные органы власти в сфере строительства, что связано с высокой степенью зрелости строительного сектора, а также необходимостью более тщательного контроля за строительной деятельностью в рамках курортных зон побережья.

В сфере ЖКХ подходы на региональном уровне также существенно отличаются: ряд регионов концентрируются на реализации государственной политики в сфере ЖКХ,

когда как в Ростовской области цели прописаны более отчетливо.

Все регионы в рамках деятельности (министерства, комитета или департамента финансов) имеют цели в области налоговой и бюджетной политики, что подчеркивает важность финансового управления для экономического роста.

В большинстве регионов имеется специализированный орган, ответственный за реализацию промышленной политики, которая реализуется посредством формирования привлекательного инвестиционного климата, процесса стратегирования и формирования инфраструктурного обеспечения в виде индустриальных парков.

В ряде регионов также имеются специализированные органы, которые направлены на достижение целей, не выделенных в рамках отдельного органа в других регионах: региональная безопасность (Астраханская область); потребительские рынки (Ростовская область и Краснодарский край); бизнес и внешнеэкономическая деятельность (Краснодарский край).

Таблица 5 – Цели деятельности органов государственной власти субъекта Российской Федерации, относимые к блоку «Экология»

Сфера	Республика Адыгея	Астраханская область	Волгоградская область
Транспорт	М обеспечение устойчивого развития территорий	-	-
Строительство		Экологический контроль	-
ЖКХ			-
Лесное хозяйство	У Гос. управление в области использования, охраны, защиты и воспроизводства лесов	С Контроль и надзор в области природопользования и охраны окружающей среды	К Охрана окружающей среды Охрана атм.воздуха Водные отношения Экобезопасность Недропользование ООПТ
Охрана окружающей среды и природные ресурсы	У Гос. политика и гос. управление в области охраны окружающей среды, обеспечения экобезопасности, природопользования		Гос. управление в области использования, охраны, защиты и воспроизводства лесов
Промышленность		М Недропользование	К Энергоэффективность
Сельское хозяйство			К Сохранение водных биологических

			ресурсов
Сфера	Республика Калмыкия	Краснодарский край	Республика Крым
Транспорт	-	Улучшение экологической ситуации в области транспорта	
ЖКХ	-	М Стимулирование использования наукоемких, энергосберегающих и экологически безопасных технологий на предприятиях топливно-энергетического комплекса и жилищно-коммунального хозяйства Краснодарского края	-
Лесное хозяйство	-	-	-
Охрана окружающей среды и природные ресурсы	М Охрана окружающей среды Охрана атм.воздуха Водные отношения Экобезопасность Недропользование ООПТ Лесные отношения	Д Охрана окружающей среды Недропользование ООПТ Лесные отношения Охрана объектов животного мира	М ООПТ Лесные отношения Охрана окружающей среды и природопользование Использование объектов животного мира
Промышленность			М Внедрение наукоемких, энергосберегающих и экологически безопасных технологий, практик бережливого производства
Энергетика	М		

Сельское хозяйство	Энергоэффективность	М Сохранение водных биологических ресурсов	М Сохранение водных биологических ресурсов
Градостроительство		Д Обеспечение сбалансированного учета экологических, экономических, социальных факторов при осуществлении градостроительной деятельности Обеспечение комплексного и устойчивого развития территории	М Сбережение энергоресурсов и экологическая безопасность
Энергетика		-	М Развитие ВИЭ
Эконом. развитие		-	-

Следовательно, проведенный анализ позволяет констатировать, что во всех регионах имеются органы власти, деятельность которых направлена на охрану окружающей среды, экологическую безопасность, рациональное природопользование, регулирование водных отношений и контроль за состоянием ООПТ.

Республика Адыгея акцентирует внимание на обеспечении устойчивого развития территорий, в то время как другие регионы, такие как Краснодарский Край и Республика Крым, сосредоточены на улучшении экологической ситуации в области транспорта.

В рамках деятельности Министерства строительства и ЖКХ Астраханской области экологический контроль выступает важным институтом, который направлен на обеспечение экологической безопасности в регионе.

Краснодарский край в качестве одной из целей деятельности Министерств ЖКХ и ТЭК устанавливает стимулирование использования наукоемких, энергосберегающих и экологически безопасных технологий. Аналогичная цель заложена и в отраслевом ведомстве данного региона в сфере промышленности и энергетики.

Экологические, социальные и экономические аспекты учитываются при градостроительной деятельности в Республике Крым, г. Севастополь и Краснодарском крае.

Социальные проблемы рассматриваются узко сквозь призму социальной защиты, обеспечение достойного уровня жизни и оказание мер поддержки социально незащищённым слоям населения.

Таблица 6 – Цели деятельности органов государственной власти субъекта Российской Федерации, относимые к блоку «Социум»

Сфера	Республика Адыгея	Астраханская область	Волгоградская область	Ростовская область
Здравоохранение	М Обеспечение лекарственными препаратами		К Обеспечение лекарственными препаратами	М Обеспечение лекарственными препаратами
Соц защита	М Повышение уровня доходов населения Соц. поддержка	М Поддержка отдельных категорий граждан Соц. Поддержка семей Трудовые ресурсы	К Семейная политика Соц. Поддержка и соц. обслуживание	М Единая гос. политика в области труда и социальной защиты населения.
Труд/занятость	У Содействие занятости населения Выплаты	А Занятость населения	К Оплата труда Охрана труда	
Эконом. развитие		М Анализ уровня жизни населения		
Сфера	Республика Калмыкия	Краснодарский край	Республика Крым	г.Севастополь
Здравоохранение	М Обеспечение лекарственными препаратами			Д Обеспечение лекарственными препаратами
Соц защита	М Гос. политика в	М Соц. Поддержка и соц.	М Соц. Поддержка и соц.	Д Соц. Обслуживание

	сфере	Обслуживание	Обслуживание	Соц. поддержка
Труд/занятость	социального развития, труда и занятости	Занятость Охрана труда	Оплата труда	Гос.инспекция труда Труд Занятость

Таким образом, рассмотрение институционального обеспечения по блоку «Социум» позволяет отметить, что деятельность органов здравоохранения во всех регионах направлена на обеспечения нуждающихся групп населения лекарственными препаратами на бесплатной основе.

Повышение уровня доходов населения является задекларированной целью в рамках деятельности органов государственной власти в сфере социальной защиты в республиках Адыгея, Крым и Астраханской области, когда как в других регионах отмечается направленность на предоставление мер социальной поддержки и обеспечение достойных условий труда.

Обсуждение результатов исследования

Следовательно, проведенное исследование в виде контент-анализа положений органов государственной власти субъектов Российской Федерации позволяет отметить ряд проблем в институциональном обеспечении государственного управления «зелёной» экономикой:

1. Наличие существенной дифференциации в приоритетах и подходах в контексте обеспечения устойчивого социо-эколого-экономического развития в рамках «зелёной» экономики приводит к тому, что в стратегической перспективе может привести к неравенству регионов в контексте устойчивого развития и ухудшению условий проживания населения. Рассогласование целей отраслевых политик в субъектах ЮФО может привести к несоответствию стратегических ориентиров и недостижению целевых индикаторов как на региональном, макрорегиональном и федеральном уровнях.

В ряде регионов экологизация развитие отдельных сфер общественной жизни задекларирована в рамках деятельности органов власти (например, улучшение экологической ситуации в области транспорта является одним из приоритетов деятельности отраслевого ведомства в области транспорта в Республике Крым и Краснодарском крае; в Республике Адыгея делается акцент на регулировании лесных отношений; изучение социально-экономических, социологических, экологических аспектов градостроительных решений выступает одним из аспектов деятельности Департамента архитектуры и градостроительства Севастополя и т.д.), когда как Республика Калмыкия использует стандартизированно-усредненный подход к формированию целей деятельности органов власти в рамках всех трёх блоков: «Экология», «Экономика», «Социум».

В свою очередь, для достижения устойчивого развития необходимо формирование целей функционирования институтов государственного и муниципального управления, которые позволяют учесть собственную специфику региона, при этом не нанося ущерб другим территориям.

2. Неравномерное распределение ресурсов.

Краснодарский край и Ростовская область, выступая регионами-лидерами по большинству показателей социально-экономического развития, обладают большим

количеством ресурсного обеспечения, что позволяет им более активно имплементировать мероприятия по экологизации в своих регионах, тем самым формируя неравенство в рамках ЮФО.

3. Потенциальные конфликты интересов.

Реализация социальных программ, более достойные условия жизни, стремительное инфраструктурное развитие в одном из регионов будут содействовать притоку трудоспособного населения из других, тем самым усугубляя кризисное состояние регионов, которые являются аутсайдерами в рейтингах по индикаторам социально-экономического развития. Кроме того, в условиях нарастания потребностей населения и сокращения невозобновляемых природных ресурсов между соседними регионами возможно нарастания напряженностей в отношениях в контексте борьбы за ресурсы.

4. Отличия в формировании структуры органов власти в регионах в различных сферах.

Каждый из представленных регионов обладает уникальной структурой органов государственной власти на субъектовом уровне. В некоторых регионах отсутствуют специализированные органы для определённых сфер (табл. 1-3), что может затруднять координацию действий в рамках потенциальных межрегиональных проектных инициатив.

Для решения выявленных проблем в рамках институционального обеспечения государственного управления «зелёной» экономикой следует реализовать на практике следующие направления действий (табл.7):

Направление действий	Обоснование	Ресурсное обеспечение
Закрепление учета экологических аспектов в рамках деятельности органов в сфере строительства, ЖКХ, транспорта, экономического развития, градостроительства, промышленности	Декларация экологических целей в нормативно-правовых основах функционирования органа власти будет содействовать их практическому претворению в рамках регионального развития в ходе осуществления полномочий.	1. Внесение изменений в положения об органах государственной власти субъекта РФ. 2. Повышение квалификации государственных служащих соответствующих органов.
Выделение в качестве отдельных целей проблемы управления отходами, разработку мер по адаптации к изменению климата	Совершенствование механизмов управления отходами является одним из основных экологических вызовов для России. Поскольку ни в одном из регионов данная проблема не выделяется в качестве ключевых приоритетов, то необходимо включить её в основные приоритеты деятельности органа	1. Внесение изменений в положения об органах государственной власти субъекта РФ. 2. Повышение квалификации государственных служащих соответствующих органов.

	<p>власти, ответственного за реализацию государственной экологической политики.</p> <p>Изменение климата также отдельно не рассматривается в целях и полномочий деятельности органов власти в ЮФО, что обуславливает необходимость учета данной экологической тенденции в рамках деятельности как органа в сфере охраны окружающей среды и природопользования, так и институтов, ответственных за экономическое развитие территории.</p>	
Формирование Общественно-экспертного совета по устойчивой экономике на уровне региона	<p>Открытое и прозрачное проведение заседаний деятельности Общественно-экспертного совета будет содействовать принятию оптимальных решений по реализации проектов, которые будут удовлетворять всех стейхолдеров в рамках стратегического государственного управления.</p>	<p>1. Затраты на текущую деятельность советов.</p> <p>2. Затраты на реализацию проектных инициатив.</p> <p>3. Необходимость в привлечении представителей общественных организаций, местных сообществ, экспертов и представителей органов власти.</p> <p>4. Материально-техническое обеспечение.</p> <p>5. Информационное обеспечение деятельности органа (сведения о текущих показателях социо-эколого-экономического развития региона).</p>
Создание межрегионального	Предлагаемый орган позволит	1. Затраты на текущую деятельность советов.

<p>координационного совета в рамках ЮФО</p>	<p>скоординировать деятельность региональных властей по достижению целей «зелёной» экономики. Межрегиональный совет позволит сконцентрировать большее количество ресурсов для реализации более масштабных проектов с целью ликвидации межрегиональной дифференциации, снижения экологических противоречий и улучшения качества жизни населения.</p> <p>Представленный орган будет центрировать полномочия по разработке, реализации и контролю за проектами в сфере «зелёной» экономики, которые будут реализовываться на уровне федерального округа.</p>	<p>2. Затраты на реализацию проектных инициатив.</p> <p>3. Необходимость в привлечении представителей общественных организаций, местных сообществ, экспертов и представителей органов власти.</p> <p>4. Материально-техническое обеспечение.</p> <p>5. Информационное обеспечение деятельности органа (сведения о текущих показателях социо-эколого-экономического развития).</p>
<p>Составление Стратегии обеспечения устойчивого социо-эколого-экономического развития регионов ЮФО</p>	<p>Формирование предлагаемой Стратегии позволит выработать среди всех регионов ЮФО единый подход в достижении целей «зелёной» экономики, определить перечень мероприятий по достижению целей, а также сформировать ресурсное обеспечение (финансовые, кадровые, информационные ресурсы).</p>	<p>1. Затраты на проведение исследований с целью выявления текущего состояния и релевантного определения будущего, желаемого состояния развития регионов с позиции «зелёной» экономики.</p> <p>2. Информационное обеспечения процесса разработки документов.</p> <p>3. Привлечение экспертного сообщества при написании Стратегии.</p>

		4. Материально-техническое обеспечение.
--	--	---

Проведенный анализ институционального обеспечения государственного управления в сфере «зелёной» экономики позволил сформировать следующую структуру формальных институтов (рис.1):



Рисунок 1 – Структура институционального обеспечения государственного управления в сфере «зелёной» экономики

Центральное место в представленной структуре будет занимать правительство региона, которое координирует деятельность органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации. Общественные советы при органах государственной власти региона по вопросам «зелёной» экономики и устойчивого развития будут тесно взаимодействовать с Межрегиональным координационным советом в рамках ЮФО в рамках совместных проектных инициатив в партнёрстве с другими регионами.

Выводы и дальнейшие направления исследования

Таким образом, «зелёная» экономика выступает современным направлением экономической науки, которое направлено на поиск оптимальных путей взаимовыгодного развития трех сфер: экология, экономика и социум. В условиях нарастающего антропогенного давления на экосистемы «зелёная» экономика находит всю большую популярность в рамках государственных отраслевых политик, в частности, отдельные элементы экологизации социально-экономического развития проявляются и в Российской Федерации.

Анализ предваряющих исследований позволяет отметить, что проблематика деятельности, структуры и взаимодействия институтов государственного и муниципального управления в России должным образом освещена в публикациях учёных, однако при этом вопросы формирования институтов государственного управления на региональном уровне в контексте политики «зелёной» экономики

рассмотрены недостаточно ввиду метаотраслевого характера объекта исследования, динамичности факторов внутренней и внешней среды и отсутствия единого понимания относительно природы «зелёной» экономики, что и предопределяет актуальность и новизну исследования.

Рассмотрение отраслевого и целевого наполнения органов власти субъектов Российской Федерации в ЮФО позволяет отметить, что имеются традиционные сектора, закреплённые за конкретными институтами власти во всех регионах (сельское хозяйство, транспорт, промышленность, финансы, экономическое развитие, здравоохранение, охрана окружающей среды и социальная защита). Реализация государственных полномочий в рамках деятельности позволяет достичь целей «зелёной» экономики в рамках одного из блоков: «Экология», «Экономика», «Социум».

Вместе с тем, декларация «зелёных» целей развития территории варьируется в зависимости от региона. Наибольшее внимание к устойчивому развитию проявили Республика Крым, г. Севастополь и Краснодарский край, что связано с рекреационной специализацией регионов и острой необходимостью приумножать и сохранять природно-ресурсный капитал.

Исследование институционального обеспечения государственного управления «зелёной» экономикой на региональном уровне в субъектах ЮФО позволяет отметить разнообразные целевые ориентации в рамках деятельности институтов государственного управления, заложенные в нормативных основах функционирования; диспропорции в ресурсном обеспечении.

С целью решения выявленных противоречий рекомендуется закрепить необходимость учета экологических аспектов в рамках имплементации отраслевых политик органами власти; актуализировать цели деятельности органов в сфере экологической политики с учётом злободневных экологических проблем; сформировать совещательные органы по проблемам «зелёной» экономики как на региональном, так и на макрорегиональном уровнях для достижения синергетического эффекта и выработки компромиссных решений, в том числе в рамках проектных инициатив; сформировать документы стратегического планирования.

Следовательно, «зелёная» экономика является метаотраслевым объектом государственно-властного воздействия, которая не может регулироваться исключительно в рамках деятельности одного органа, что предопределяет важность грамотного распределения полномочий по отраслевому принципу между органами с формированием координирующего или совещательного органа при правительстве региона.

Дальнейшие направления исследования могут быть направлены на исследование институционального обеспечения «зелёной» экономики в рамках других федеральных округов.

Библиография

1. Каранда А. В., Митина Н. Н. "Зелёная" экономика как новая парадигма экономики природопользования в контексте имплементации концепции Good Governance // Инновации и инвестиции. 2023. № 8. С. 354-360. EDN: HMXLUA.
2. Масникова К. О., Саадулаева Т. А. Органы государственной власти как институты обеспечения финансовой безопасности государства // Столыпинский вестник. 2022. Т. 4, № 1. С. 736-743. EDN: DOOLRM.
3. Шестакович А. Г. Институты государственного управления инновационной

- деятельностью в Китае // Вопросы государственного и муниципального управления. 2019. № 4. С. 177-196. EDN: GVAOIN.
4. Нгуен Тхи Б. М. Институт государственного управления во Вьетнаме // Вестник науки и образования. 2019. № 11-2(65). С. 114-118. EDN: MMEEYV.
5. Смотрицкая И. И. Стратегические подходы к повышению эффективности институтов государственного управления // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2018. № 1. С. 45-60. DOI: 10.24411/2071-6435-2019-10003. EDN: YSUWTN.
6. Зинченко Г. П. Институционализация публичного администрирования в России // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2010. № 1. С. 37-45. EDN: PJZWHP.
7. Четвериков В. С. Институт государственного управления и правового регулирования в деятельности исполнительной власти // Вестник Московского университета МВД России. 2010. № 2. С. 163-165. EDN: MTWTVV.
8. Базиев М. Н. Государственная служба: общая характеристика и взаимосвязь с различными институтами государственного управления // Образование. Наука. Научные кадры. 2020. № 2. С. 67-69. DOI: 10.24411/2073-3305-2020-10068. EDN: NVHXUB.
9. Братченко С. А. Качество государственного управления: содержание понятия // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2020. № 6. С. 80-94. DOI: 10.24411/2073-6487-2020-10071. EDN: WOCWBA.
10. Галалюк В. В. Принципы организации и деятельности государственных органов: теоретический аспект // Научный поиск курсантов: сборник материалов Международной научной конференции, Могилев, 25 февраля 2020 года. Могилев: Учреждение образования "Могилевский институт Министерства внутренних дел Республики Беларусь", 2020. С. 29-30. EDN: URYESP.
11. Козлова С. В. Трансформация инструментов государственного управления в современных условиях // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2022. № 6. С. 96-107. DOI: 10.52180/2073-6487_2022_6_96_107. EDN: ATOWJQ.
12. Полунов А. Ю. Стратегия и институциональные основы государственной национальной политики: опыт последних лет и перспективы развития // Россия: единство и многообразие: К 10-летию образования Совета при Президенте Российской Федерации по межнациональным отношениям: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 16-17 ноября 2022 года. Москва: Российский государственный гуманитарный университет, 2023. С. 473-482. EDN: TUFJQM.
13. Гончаров С. Ю. Политико-правовая природа ограничения в системе институтов государственного управления // Философия права. 2009. № 3(34). С. 54-58. EDN: KWSMSJ.
14. Gascó M. New technologies and institutional change in public administration // Social science computer review. 2003. Т. 21. № 1. С. 6-14. DOI: 10.1177/0894439302238967. EDN: JPXTSF.
15. Hardiman N., Scott C. Governance as polity: An institutional approach to the evolution of state functions in Ireland // Public administration. 2010. Т. 88. № 1. С. 170-189.
16. Jennings P. D., Zandbergen P. A. Ecologically sustainable organizations: An institutional approach // Academy of management review. 1995. Т. 20. № 4. С. 1015-1052. EDN: CDTCTT.
17. Макаров И. Н., Дробот Е. В., Графов А. В. [и др.]. Трансформация институциональных основ и механизмов экономической политики как фактор импортозамещения в России в условиях санкционного давления и внешнеэкономических угроз // Экономические отношения. 2022. Т. 12, № 4. С. 651-670. DOI: 10.18334/eo.12.4.116909. EDN: ZBIJNR.
18. Морозов О. В., Бирюков Г. А., Васильев М. А. Статистика различий институционального состава национальной экономики и вопросы его гармонизации //

Статистика и Экономика. 2020. Т. 17, № 4. С. 4-32. DOI: 10.21686/2500-3925-2020-4-4-32. EDN: WDCMHA.

19. Реброва В. В. Институциональные условия и факторы перехода к "зеленой экономике" // Финансовые рынки и банки. 2021. № 2. С. 35-37. EDN: YBUDUA.

20. Розенталь В. О., Пономарева О. С. Методологические установки и направления институциональной модернизации инновационной сферы российской экономики // Стратегическое планирование и развитие предприятий: материалы XXII Всероссийского симпозиума, Москва, 13-14 апреля 2021 года. Москва: Центральный экономико-математический институт РАН, 2021. С. 91-93. DOI: 10.34706/978-5-8211-0796-1-s1-25. EDN: DNUFWX.

Результаты процедуры рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предмет исследования. С учётом сформированного заголовка статья должна быть посвящена исследованию институционального обеспечения развития «зелёной» экономики на региональном уровне посредством контент-анализа. Содержание статьи не противоречит заявленной теме, но и не раскрывает её, о чём более детально сказано в содержании рецензии.

Методология исследования базируется на применении комплекса методов: анализа и синтеза данных, индукции и дедукции. Ценно, что автор применяет графический инструментарий, что позволило подготовить несколько таблиц, а также один рисунок. Важно отметить, что применение цветовой заливки на рисунке должно быть сопряжено с какой-либо логикой.

Актуальность исследования вопросов, связанных и с региональной спецификой, и с вопросами развития «зелёной» экономики, не вызывает сомнения, т.к. это важные компоненты устойчивого развития любого государства. Соответственно, этим аспектам крайне важно уделять самое пристальное внимание и такие исследования будут востребованы у потенциальной читательской аудитории, которую интересуют существующие проблемы и препятствия к реализации «зелёной» повестки, особенно в региональном ключе.

Научная новизна в представленных на рецензирование материалах присутствует частично, но требует серьёзного усиления посредством обоснования авторских суждений и выводов. Соответственно при проведении качественной доработки с учётом обозначенных в тексте рецензии замечаний научная новизна может быть сформирована на высоком уровне.

Стиль, структура, содержание. Стиль изложения является научным, но рекомендуется отказаться от применения сокращения «РФ», т.к. оно не является научным и его не принято использовать в научных публикациях. Структура статьи автором не сформирована. При доработке статьи рекомендуется придерживаться традиционной структуры: «Введение», «Постановка проблемы», «Методология и условия исследования», «Результаты исследования», «Обсуждение результатов исследования», «Выводы и дальнейшие направления исследования». Это позволит всестороннее рассмотреть заявленный вопрос и привлечь внимание потенциальной читательской

аудитории. В содержательном плане крайне важно обосновать наличие существующих проблем и предложений по их решению. Каждый из приведённых в заключительном блоке статьи тезисов требует обоснования, в т.ч. и денежной оценки потенциальной реализации.

Библиография. Библиографический список, сформированный автором, состоит из 14 наименований. Представляется, что во время доработки его целесообразно дополнить статьями, которые позволят более всесторонне раскрыть современные ветки научных исследований, рассматриваемые другими авторами.

Апелляция к оппонентам. Несмотря на сформированный список источников и сделанный их обзор во вступительной части, последующего сравнения полученных результатов с теми итогами, что содержатся в уже опубликованных научных статьях, не приведено. При проведении доработки статьи крайне важно дополнить данной информацией. Это также позитивно отразится на требуемом усилении научной новизны.

Выводы, интерес читательской аудитории. С учётом вышеизложенного заключаем о том, что статья требует проведения доработки, после проведения которой может быть решён вопрос о целесообразности её опубликования. В текущей редакции она не представляет интереса для потенциальной читательской аудитории, но в случае качественной корректировки материал будет востребован и у научных сотрудников, и у преподавателей, и среди экспертов и аналитиков, занимающихся исследованием данных вопросов.

Результаты процедуры повторного рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предметом исследования является институциональное обеспечение государственного управления «зелёной» экономикой на региональном уровне в субъектах Южного федерального округа.

В качестве основного метода в статье применялось кабинетное исследование, в рамках которого проведен контент-анализ положений об органах государственной власти субъекта Российской Федерации для выявления целей, функций и полномочий, которые касаются имплементации отдельных аспектов «зелёной» экономики на региональном уровне на примере субъектов Южного федерального округа. Кроме того, в начале статьи представлен литературный обзор и изучены различные точки зрения известных зарубежных и отечественных ученых по поводу представлений о сущности института государственного управления.

Актуальность статьи во многом определена отсутствием целостного научного представления ученых-теоретиков и практиков о терминологии, связанной с деятельностью и полномочиями институтов государственного управления на региональном уровне в контексте политики «зелёной» экономики.

Научная новизна статьи присутствует, в рамках статьи посредством контент-анализ выявлены и обозначены проблемы на региональном уровне в институциональном обеспечении государственного управления «зелёной» экономикой, предложены пути их решений и разработана региональная типовая структура институционального обеспечения государственного управления в сфере «зелёной» экономики.

В статье прослеживается тщательная работа и основательный подход к каждому аспекту

рассматриваемой темы, материал выстроен с соблюдением внутренней логики, в конце статьи представлены краткие выводы и итоги, проведенного исследования. Также из положительных моментов публикации можем отметить наличие наглядных материалов, которые позволяют читателям легче воспринимать информацию. Однако в качестве рекомендации можно посоветовать автору улучшить качество рисунка, так как часть текста вылезает из рамок. Возможно также необходимо подумать над визуализацией табличных данных, так как она выглядит несколько перегружено. Кроме того, у таблицы 7 отсутствует название.

В статье автор ответственно подошел к выбору научной литературы, список использованной литературы содержит достаточное количество источников (двадцать публикаций отечественных и зарубежных авторов), в основном использованы материалы из высокоцитируемых изданий.

Апелляция к оппонентам представлена, автором проводится критического анализа мнений различных авторов и публикаций по проблематике исследования, что позволяет судить о высокой степени проработанности проблемы и личном вкладе автора в приращение научных знаний. В заключении отметим, что замечания рецензента не снижают высокий уровень, представленного материала.

Работа в полной мере соответствует требованиям, предъявляемым к научным исследованиям, написана на актуальную тему, которая получит отклик среди читательской аудитории выбранного издания, и может быть рекомендована к публикации в научном журнале «Финансы и управление» в представленном виде.

Финансы и управление

Правильная ссылка на статью:

Шиболденков В.А., Тюрнев А.Н., Афанасьев К.М., Пресняков А.О. Анализ взаимной динамики котировок акций и тональности текстовых упоминаний в СМИ компании «OZON Holdings PLC» с применением корреляционного и сентимент-анализа // Финансы и управление. 2025. № 2. DOI: 10.25136/2409-7802.2025.2.74271 EDN: OYZJBE URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=74271

Анализ взаимной динамики котировок акций и тональности текстовых упоминаний в СМИ компании «OZON Holdings PLC» с применением корреляционного и сентимент-анализа

Шиболденков Владимир Александрович

кандидат экономических наук

доцент; кафедра "Инженерный бизнес и менеджмент", Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана

105005, Россия, г. Москва, Басманный р-н, ул. 2-я Бауманская, д. 5 стр. 1

✉ vshiboldenkov@bmstu.ru



Тюрнев Александр Николаевич

студент; факультет "Инженерный бизнес и менеджмент", Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана (национальный исследовательский университет)

Россия, г. Москва, г. Зеленоград, Панфиловский пр-кт, д. 1206, кв. 238

✉ alexander.turnev@gmail.com



Афанасьев Кирилл Миронович

студент; факультет "Инженерный бизнес и менеджмент", Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана (национальный исследовательский университет)

105005, Россия, г. Москва, Басманный р-н, ул. 2-я Бауманская, д. 5 стр. 1

✉ akirill2003@list.ru



Пресняков Артем Олегович

студент; факультет "Инженерный бизнес и менеджмент", Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана (национальный исследовательский университет)

105005, Россия, г. Москва, Басманный р-н, ул. 2-я Бауманская, д. 5 стр. 1

✉ presnart@yandex.ru



[Статья из рубрики "Инвестиции и инвестиционная деятельность"](#)

DOI:

10.25136/2409-7802.2025.2.74271

EDN:

OYZJBE

Дата направления статьи в редакцию:

29-04-2025

Дата публикации:

26-05-2025

Аннотация: Предметом исследования является количественная оценка взаимосвязи между тональностью упоминаний компании «Ozon Holdings PLC» в русскоязычных средствах массовой информации (СМИ) и динамикой котировок ее акций на Московской бирже. В современной цифровой экономике понимание этого нефинансового фактора имеет критическое значение, особенно для технологических компаний, таких как Ozon, чьи акции характеризуются высокой волатильностью и чувствительностью к информационному фону, а также репутационным рискам. Актуальность работы обусловлена необходимостью для компании Ozon разрабатывать эффективные стратегии управления своим медиа-образом. Это является значимой проблемой в условиях высокой конкуренции и информационного давления, поскольку негативное восприятие способно подорвать доверие инвесторов и негативно сказаться на рыночной капитализации. Целью исследования является установление наличия, направления и силы статистически значимой связи между квартальным агрегированным показателем медиа-тональности и изменением цены акций Ozon. Основная гипотеза предполагает прямую положительную корреляцию: улучшение тональности упоминаний в СМИ ассоциируется с ростом котировок, а преобладание негативной информации – с их снижением. Методология включала сбор квартальных данных о котировках акций Ozon и текстовых упоминаний (Google Новости, 2021-2024). Для сентимент-анализа применялась нейросетевая модель DeepPavlov. Взаимосвязь медиа-тональности и динамики цен акций оценивалась корреляционным анализом Пирсона ($\alpha=0.05$). Научная новизна заключается в количественной оценке влияния агрегированной поквартальной тональности русскоязычных новостных сообщений на динамику котировок акций крупной российской e-commerce компании, дополняя знания о специфике российского информационного поля. Основные результаты подтвердили гипотезу: выявлена сильная положительная статистически значимая корреляция ($r = 0.72$, $R^2 = 0.52$, $p < 0.001$) между медиа-тональностью и ценами акций Ozon. Это указывает, что около 52% вариаций в изменении цен акций могут быть объяснены тональностью СМИ. Исследование имеет ограничения (не учтены соцсети, корпоративные новости, макрофакторы). Практически результаты могут использоваться инвесторами для оценки рисков, а Ozon – для разработки PR-стратегий, оперативного реагирования на негатив и формирования позитивного имиджа для укрепления рыночных позиций и повышения инвестиционной привлекательности.

Ключевые слова:

Озон, акция, корреляция, тональность, С М И, сентимент-анализ, котировки акций, упоминания в СМИ, обработка естественного языка, машинное обучение

Введение

В современной цифровой экономике имидж бренда играет ключевую роль в достижении финансового успеха компании. Потребители активно используют онлайн-платформы для получения информации о товарах и услугах, а также формирования собственного мнения о брендах. В связи с этим, анализ тональности упоминаний компании в СМИ и социальных сетях становится все более актуальным для оценки репутации и прогнозирования ее финансовых результатов. Однако, несмотря на кажущуюся очевидность связи между медийным образом и финансовыми показателями, количественная оценка этого влияния, особенно для быстрорастущих технологических компаний, таких как Ozon, работающих в высококонкурентной среде и сталкивающихся с необходимостью постоянного привлечения инвестиций и удержания клиентов, остается сложной задачей. Причина этого кроется в многофакторности ценообразования акций и сложности выделения влияния именно медийной составляющей. Существующие подходы не всегда позволяют оперативно реагировать на изменения информационного фона, что, как следствие, создает риски для инвесторов и самой компании (например, затрудняя долгосрочное планирование или увеличивая стоимость капитала). Данное исследование направлено на решение этой проблемы путем разработки и апробации методики анализа для конкретного кейса.

Данная статья посвящена исследованию взаимосвязи между тональностью упоминаний в средствах массовой информации (СМИ) и финансовыми показателями компании на примере Ozon. Ozon, являясь одним из ведущих российских онлайн-ритейлеров, активно присутствует в медиапространстве и сталкивается с постоянным вниманием со стороны общественности, что делает его особенно чувствительным к колебаниям общественного мнения. Как следствие, компания вынуждена уделять повышенное внимание управлению своей репутацией, так как негативный информационный фон может привести к оттоку клиентов к конкурентам или снижению лояльности продавцов на платформе. Анализ взаимосвязи между восприятием бренда в СМИ и финансовыми показателями позволит лучше понять, как общественное мнение влияет на финансовую устойчивость и перспективы развития компании. Востребованность такого анализа для потенциальной, пусть и относительно узкой, читательской аудитории, а именно: инвесторов, финансовых аналитиков, PR-специалистов и менеджмента самой компании Ozon определяется необходимостью получения практически применимых инструментов для принятия решений. Например, понимание силы влияния негативных новостей может помочь Ozon более эффективно распределять ресурсы на антикризисные коммуникации. В более широком, макроэкономическом масштабе, исследование значимо ввиду ключевой роли Ozon на российском рынке электронной коммерции, и понимание динамики его акций под влиянием медиа-факторов важно для оценки здоровья всего сектора. Общей проблемой для отрасли e-commerce является высокая чувствительность к потребительским настроениям и новостному фону, и данное исследование предлагает один из подходов к ее количественной оценке.

Целью данной работы является анализ влияния тональности упоминания компании в средствах массовой информации на динамику котировок акций компании «Ozon Holdings PLC». Использование данных СМИ и котировок акций позволит провести комплексную оценку, выявить ключевые факторы, влияющие на финансовую устойчивость компаний, и определить, как восприятие бренда влияет на их финансовые показатели.

Для проведения исследования будут использованы данные финансовой отчетности Ozon,

а также публикации о компании в СМИ. Сбор данных из СМИ будет осуществлен с помощью методов веб-скрейпинга и анализа текстов. Для анализа тональности будут использованы методы sentiment-анализа, основанные на алгоритмах машинного обучения, а также статистические методы для оценки корреляции.

Деятельность Ozon на динамичном рынке e-commerce сопряжена с рядом существующих проблем, как специфических для компании, так и общих для отрасли, включая высокую волатильность акций, зависимость от инвесторских настроений, сложности управления репутацией в условиях жесткой конкуренции, необходимость привлечения инвестиций для роста и вызовы масштабирования операционной деятельности при сохранении качества. Данное исследование показывает, что медиа-анализ, в частности анализ тональности упоминаний, предлагает Ozon практически значимые пути решения этих проблем. Он позволяет лучше понимать причины колебаний котировок, выявлять «болевые точки» для операционных улучшений, формировать позитивную репутацию для привлечения капитала и интегрировать данные sentiment-анализа в операционный мониторинг для предотвращения репутационных кризисов. Таким образом, медиа-анализ становится инструментом для более эффективного управления рисками, принятия обоснованных стратегических решений и повышения общей инвестиционной привлекательности компании.

Ожидается, что результаты исследования позволят не только закрыть существующий пробел в понимании специфики влияния медиа на Ozon, но и предложить методологию, которая может быть адаптирована для других публичных компаний. Это делает исследование востребованным для специалистов, стремящихся повысить точность финансовых прогнозов и эффективность репутационного менеджмента в условиях современной информационной среды. Для Ozon, как для объекта исследования и одного из лидеров рынка, полученные выводы могут стать основой для корректировки коммуникационной политики и стратегии взаимодействия с инвесторами. На макроуровне демонстрация влияния медиа-тональности на капитализацию столь крупного игрока подчеркивает важность информационной открытости и управления общественным мнением для устойчивого развития российского бизнеса. Также результаты исследования позволяют:

- выявить ключевые факторы, влияющие на тональность упоминаний Ozon в СМИ;
- определить, как тональность СМИ коррелирует с финансовыми показателями компании;
- сделать выводы о влиянии имиджа бренда на финансовую устойчивость и перспективы развития Ozon;
- разработать рекомендации для компании по управлению репутацией и повышению эффективности коммуникаций с общественностью.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных результатов для разработки стратегии управления репутацией компании, оптимизации коммуникационной политики и повышения ее финансовой устойчивости. Эта значимость особенно высока для целевой аудитории, заинтересованной в конкретных инструментах оценки и прогнозирования, а также для понимания более общих тенденций влияния информационного поля на бизнес в России.

Важно отметить, что данное исследование фокусируется на анализе взаимосвязи между тональностью СМИ и финансовыми показателями, не претендуя на установление прямой причинно-следственной связи между этими факторами.

Обзор литературы и гипотезы исследования

Влияние имиджа бренда на финансовые показатели компании — это сложная и многогранная проблема, которая привлекает внимание исследователей из разных областей, включая маркетинг, финансы, социологию и data science. Многочисленные исследования подтверждают, что сильный имидж бренда может привести к увеличению доходов, повышению лояльности клиентов и укреплению позиций на рынке, а СМИ и социальные сети играют важную роль в формировании общественного мнения и восприятия брендов, оказывая потенциальное воздействие на инвестиционные решения и стоимость акций, что позволяет квалифицированным инвесторам и экспертам рынка использовать посты звезд в социальных сетях, заметки и статьи в популярных СМИ для получения прибыли.

Одним из ключевых аспектов исследования имиджа бренда является анализ тональности упоминаний в средствах массовой информации (СМИ) и социальных сетях. Sentiment-анализ, основанный на методах обработки естественного языка (NLP) и машинного обучения, позволяет автоматически определять эмоциональную окраску текстов и классифицировать их как позитивные, негативные или нейтральные.

В исследованиях, посвященных анализу влияния текстовой информации на экономические показатели, особое внимание уделяется применению методов Data Mining и Sentiment-анализа. В частности, в работе Михненко показано, как инструменты Data Mining могут быть использованы для анализа текстовой информации из годовых отчетов компаний и выявления латентных изменений в их стратегическом направлении. Исследование подчеркивает важность анализа динамики ключевых лексем и их контекстов, которые служат индикаторами нечисловой природы и отражают глубинные процессы, происходящие в компаниях. Такой анализ позволяет выявить трансформации в стратегических ориентирах, а также долгосрочные тенденции развития компаний, предоставляя возможность выйти за рамки количественных показателей и получить более глубокое понимание стратегических изменений. Примерами могут служить динамика спада лексемы «банк» и динамичный рост лексемы «Сбер» в отчетах ПАО «Сбербанк», а также рост частотности акронима GRI в отчетах ПАО «Интер ПАО», что говорит о ребрендинге и тенденциях декларирования принципов Глобальной инициативы по отчетности, соответственно. Эти результаты подчеркивают важность анализа текста для понимания долгосрочных тенденций в развитии компании. Хотя работа Михненко демонстрирует ценность текстового анализа для понимания стратегических сдвигов, она фокусируется на годовых отчетах, которые отражают уже свершившиеся факты с определенным временным лагом. Наше исследование, напротив, нацелено на анализ оперативных медиа-упоминаний, которые могут оказывать более быстрое воздействие на котировки акций, что особенно актуально для динамичного рынка e-commerce [\[11\]](#).

Богданов и Дуля разработали новаторский подход к sentiment-анализу коротких русскоязычных текстов в социальных медиа, который базируется на векторном представлении текста и применении методов машинного обучения. Это исследование демонстрирует эффективность sentiment-анализа для маркетинговых исследований и мониторинга лояльности аудитории, что напрямую связано с нашей задачей анализа влияния тональности упоминаний в СМИ на динамику котировок акций. Они показали, что их подход предоставляет автоматизированное решение для анализа больших объемов данных из социальных сетей. Их исследование также демонстрирует, как векторное представление текста в сочетании с методами машинного обучения может эффективно применяться для автоматической классификации эмоциональной окраски

текста. Поэтому работа Богданова и Дули вносит значительный вклад в развитие методов сентимент-анализа русскоязычных текстов. Их подход является ценным инструментом для маркетинговых исследований, мониторинга лояльности аудитории и, что особенно важно в контексте нашей работы, для анализа общественного мнения и его потенциального влияния на финансовые показатели компаний [2]. Работа Богданова и Дули вносит значительный вклад в методологию сентимент-анализа русскоязычных текстов, и наш подход к анализу тональности во многом опирается на схожие принципы машинного обучения. Однако их исследование было сосредоточено на социальных медиа, в то время как мы расширяем область применения на новостные СМИ, которые могут иметь иной характер влияния и другую аудиторию. Кроме того, мы стремимся не только классифицировать тональность, но и непосредственно связать ее с динамикой котировок конкретной компании, такой как Ozon.

Кроме того, многочисленные исследования подтверждают значимость нематериальных активов, таких как бренд и репутация, для финансовой устойчивости компаний. Работа Жуковой и Меликовой исследовала влияние корпоративной социальной ответственности (КСО) на взаимосвязь между стоимостью бренда и финансовыми показателями компании. Авторы показали, что инвестиции в КСО могут оказывать положительное косвенное влияние на рентабельность активов и рыночную капитализацию, причем это влияние усиливается для компаний с более высоким уровнем социальной ответственности. Это означает, что положительная репутация, связанная с КСО, повышает финансовую отдачу от сильного бренда. В то же время, исследование продемонстрировало, что КСО не оказывает влияния на взаимосвязь между брендом и рентабельностью собственного капитала. Кроме того, гипотеза о положительном влиянии бренда на рентабельность активов не подтвердилась, что говорит о сложности измерения бренда. Эти выводы подчеркивают, что восприятие компании в обществе может косвенно влиять на ее финансовые результаты. Следовательно, анализ тональности упоминаний в СМИ, формируя восприятие бренда, также может оказывать влияние на стоимость акций компании. Работа Жуковой и Меликовой подчеркивает важность изучения не только прямых, но и косвенных связей между нематериальными активами, репутацией и финансовыми результатами, что и является целью нашего исследования [3]. Результаты Жуковой и Меликовой указывают на косвенное влияние репутации на финансовые показатели. Наше исследование дополняет эти выводы, рассматривая более прямой канал влияния – тональность медиа-упоминаний – и фокусируясь не на общих показателях рентабельности, а на конкретном рыночном индикаторе – цене акций. Тот факт, что гипотеза о влиянии бренда на рентабельность активов не подтвердилась в их работе, также подчеркивает сложность измерения и необходимость поиска более чувствительных индикаторов и методов, что мы и пытаемся сделать.

Имидж организации является важным фактором, влияющим на её конкурентоспособность и финансовую устойчивость. К примеру, Лихонос в своей работе отметил, что положительный имидж организации облегчает доступ к ресурсам и способствует улучшению её финансовых показателей. Его исследование подтверждает, что благоприятный имидж повышает конкурентоспособность компании на рынке, привлекает клиентов и поставщиков, ускоряет реализацию продаж, повышает их объем и, таким образом, положительно влияет на финансовые результаты. Лихонос также указал, что сильный имидж формирует лояльность покупателей и обеспечивает более высокий доход, уменьшая риски. Данные результаты подчеркивают важность управления имиджем и, в контексте нашего исследования, указывают на то, что тональность упоминаний в СМИ, формируя восприятие имиджа компании, может оказывать влияние на ее финансовые показатели. Исследование Лихоноса подтверждает необходимость

анализа не только финансовых показателей, но и восприятия компании в медиапространстве для понимания факторов, влияющих на ее финансовое благополучие. Выводы Лихоноса о важности имиджа для финансовых результатов полностью согласуются с предпосылками нашего исследования. Однако его работа носит более общий характер, не углубляясь в специфику количественной оценки влияния именно тональности медиа-сообщений на динамику котировок акций публичной компании в условиях российского рынка, что и является фокусом нашей статьи [\[4\]](#).

Исследование Зорина и Садковкина подчеркивает, что публикации в СМИ и социальных сетях, включая мнения звезд и лидеров мнений, могут существенно влиять на котировки акций. Например, твит Илона Маска о сотрудничестве Tesla с Panasonic привел к падению акций Samsung SDI и росту акций Panasonic. Другие примеры включают скачок котировок Tesla после заявления Маска о возможном выкупе акций, обвал акций Freedom Holdings после расследования Hindenburg Research, и влияние постов Дональда Трампа в Twitter на рынок. СМИ и социальные сети формируют общественное мнение, что влияет на инвестиционные решения, и квалифицированные инвесторы могут использовать это для получения прибыли. Публикации в СМИ также могут влиять на ход переговоров по сделкам слияния и поглощения (M&A). Примеры, приведенные Зориным и Садковкиной, ярко иллюстрируют силу влияния отдельных информационных поводов. Наше исследование стремится систематизировать этот эффект, перейдя от анализа отдельных кейсов к выявлению статистически значимых закономерностей на основе анализа большого массива медиа-данных за продолжительный период для конкретной компании Ozon, что позволит оценить не только событийное, но и фоновое влияние медиа-тональности [\[5\]](#).

Исследование Федоровой, Лапшиной, Лазарева и Бородина продемонстрировало, что тональность пресс-релизов оказывает влияние на финансовые показатели российских компаний. В частности, они выявили, что позитивная тональность пресс-релизов может приводить к положительной реакции инвесторов и росту стоимости акций. Их работа подтверждает, что инвесторы доверяют пресс-релизам о будущих результатах и склонны положительно реагировать на позитивную тональность публикаций, а также на заявления, относящиеся к раскрытию перспектив деятельности фирм. Кроме того, исследование показало, что пресс-релизы становятся более подробными, и в них используются слова, описывающие будущее компании, что положительно влияет на эффективность деятельности фирмы. Это свидетельствует о том, что тональность публикаций компании может влиять на восприятие инвесторами ее перспектив и, следовательно, на стоимость акций. В связи с этим, результаты Федоровой, Лапшиной, Лазарева и Бородина подтверждают необходимость анализа не только финансовых показателей, но и лингвистических характеристик публикаций, а также указывают на важность изучения влияния общественного мнения на финансовое благополучие компании, что является целью нашего исследования. Работа Федоровой и др. близка к нашей по тематике, однако их фокус – официальные пресс-релизы компаний. Мы же анализируем более широкий спектр медиа-упоминаний, включая независимые новостные статьи, которые могут отражать не только позицию компании, но и критическую оценку ее деятельности, что, по нашему мнению, является более полным отражением общественного мнения. Таким образом, наше исследование расширяет понимание влияния текстовой информации, выходя за рамки контролируемых компанией сообщений [\[6\]](#).

В частности, работа Романова С.А. изучает воздействие медиа-упоминаний на

финансовые показатели банковского сектора. В данном исследовании, основной акцент делается на количестве упоминаний банка в СМИ, а не на тональности этих упоминаний, и утверждается, что сам факт частого появления имени банка в медиа положительно сказывается на его операционных доходах. Корреляционный анализ показал наличие прямой линейной зависимости между количеством упоминаний ПАО «Сбербанк» в русскоязычных СМИ и его операционными доходами. Автор работы предполагает, что частое упоминание банка в СМИ, повышает его узнаваемость и интерес к его предложениям, даже если информационный повод нейтральный или умеренно негативный, однако не учитывает влияние резко негативной информации. Так исследование подчеркивает, что само по себе количество упоминаний в СМИ может быть важным фактором, влияющим на финансовые результаты банка. Этот подход дополняет другие исследования, которые рассматривают влияние тональности публикаций в СМИ на финансовые результаты, показывая, что не только восприятие бренда через призму позитивных или негативных оценок, но и сам уровень внимания со стороны медиа может существенно влиять на экономические показатели компании. Работа Романова С.А. интересна тем, что фокусируется на количественном аспекте медиа-присутствия. В отличие от этого, наше исследование ставит во главу угла качественную характеристику – тональность. Мы считаем, что для технологических компаний, таких как Ozon, где инновации и репутация играют ключевую роль, не просто частота упоминаний, а именно их эмоциональная окраска является более сильным драйвером инвесторских настроений и, как следствие, котировок акций. Таким образом, мы стремимся показать, что учет тональности дает дополнительный прирост в понимании рыночных механизмов по сравнению с анализом только количества публикаций [\[7\]](#).

В следующем обзоре рассмотрены 23 научных статьи, посвященных прогнозированию цен на акции и влиянию настроений инвесторов на фондовый рынок, с акцентом на их практическую значимость и решаемые задачи. Этот блок исследований [\[8-17\]](#) подтверждает глобальный интерес к прогнозированию рынков с использованием данных о настроениях, извлекаемых из различных источников, включая новостные статьи и социальные сети. Многие из этих работ (например, [\[9\],\[10\],\[15\]](#)) успешно применяют методы NLP и машинного обучения, что соответствует нашему методологическому подходу. Однако, большинство из них либо сфокусированы на западных рынках, либо используют специфические индексы настроений (например, из Twitter [\[15\],\[17\]](#)), либо анализируют другие классы активов (нефть [\[8\]](#), биткойн [\[11\]](#)). Наше исследование вносит вклад, применяя современные NLP-модели к русскоязычным новостным текстам для анализа акций конкретной российской e-commerce компании, что является менее изученной областью.

Прогнозирование цен на нефть [\[8\]](#) подчеркивает важность оценки моделей прогнозирования цен на нефть не только с точки зрения статистической точности, но и с точки зрения их практической полезности для принятия финансовых решений. Предлагается использовать экономические показатели, такие как эквивалентная доходность, для оценки эффективности моделей прогнозирования цен на нефть, что позволит инвесторам принимать более обоснованные решения.

Влияние дисамбигуации смысла слов на прогнозирование цен на акции [\[9\]](#) демонстрирует, что учет смысла неоднозначных слов в новостных статьях с помощью WSD может повысить точность прогнозирования цен на акции. Предлагается использовать конвейер NLP, основанный на WSD, для анализа финансовых новостей и прогнозирования их влияния на цены акций.

Использование новостных трансляций для прогнозирования цен на акции компаний, работающих в сфере возобновляемых источников энергии [\[10\]](#) показывает, что данные из телевизионных новостных передач об окружающей среде могут быть использованы для прогнозирования цен на акции компаний, работающих в сфере возобновляемых источников энергии. Предлагается использовать анализ настроений новостных трансляций в качестве входных данных для моделей прогнозирования, основанных на LSTM, чтобы повысить точность прогнозирования.

Влияние настроений инвесторов на риск на рынке биткойнов [\[11\]](#) подчеркивает важность учета настроений инвесторов при оценке рисков на рынке биткойнов. Предлагается использовать ChatGPT для анализа настроений в новостных статьях и применять регрессию KNN для построения модели прогнозирования рисков на рынке биткойнов.

Роль анализа настроений в управлении брендом и маркетинге [\[12\]](#) демонстрирует, как анализ настроений отзывов клиентов может быть использован для улучшения управления брендом, маркетинговых стратегий и повышения удовлетворенности клиентов. Предлагается использовать различные методы классификации настроений, такие как SVM, наивный байесовский метод, RNN и LSTM, для анализа отзывов клиентов и выявления их отношения к продуктам и услугам.

Влияние поиска инвестиционных идей розничными инвесторами в социальных сетях на цены акций [\[13\]](#) выявляет влияние поиска инвестиционных идей розничными инвесторами в социальных сетях на динамику цен на акции, что важно учитывать как розничным, так и институциональным инвесторам. Предлагается использовать анализ настроений и контекста твитов, а также различные методы машинного обучения, для прогнозирования цен на акции, объема торгов и волатильности.

Использование энтропии переноса для определения причинно-следственной связи между новостными настроениями и ценами на акции [\[14\]](#) демонстрирует преимущества непараметрических методов, таких как энтропия переноса Шеннона и Реньи, для анализа причинно-следственных связей между настроениями в финансовых новостях и ценами на акции. Предлагается использовать энтропию переноса для более точного определения влияния настроений на движение рынка по сравнению с традиционными методами, такими как тест Грейнджера.

Применение LSTM для прогнозирования цен на акции, основанного на настроениях [\[15\]](#) демонстрирует потенциал LSTM для прогнозирования цен на акции с учетом настроений инвесторов. Предлагается использовать данные о настроениях из Twitter и оптимизировать архитектуру LSTM для достижения наилучших показателей оценки при прогнозировании цен на акции.

Влияние настроений микроблогов на динамику цен на акции [\[16\]](#) показывает, что настроения, выражаемые в микроблогах, могут оказывать значительное влияние на динамику цен на акции. Предлагается использовать анализ настроений микроблогов и методы анализа социальных сетей для изучения взаимосвязи между настроениями и изменениями цен, что может быть полезно для принятия инвестиционных решений.

Прогнозирование цен на акции с использованием индекса настроений [\[17\]](#) демонстрирует потенциал индексов настроений, основанных на данных Twitter и Google Trends, для прогнозирования цен на акции. Предлагается использовать методы машинного обучения и глубокого обучения для построения моделей прогнозирования цен на основе индексов

настроений, что может повысить точность прогнозов по сравнению с традиционными методами временных рядов.

Статья [\[19\]](#) предоставляет ценную информацию о методах анализа тональности финансовых текстов, которые могут быть применены для оценки тональности упоминаний Ozon в СМИ. Также статья подчеркивает важность учета контекстуальной информации, что особенно актуально при анализе динамики котировок акций. Практическая значимость заключается в разработке новой методологии для тонкозернистого анализа тональности финансовых текстов, которая учитывает контекстуальную информацию. Статья решает следующие практические задачи: улучшение точности анализа тональности за счет использования информации о взаимосвязях между финансовыми текстами, а также семантики и лингвистических особенностей текстов.

Статья [\[26\]](#) посвящена исследованию влияния расширенных аудиторских отчетов, в частности раздела "Ключевые вопросы аудита" (КАМ), на настроения и реакцию инвесторов в Таиланде. Практические задачи: выявление связи между характеристиками КАМ (количество, тип, тональность) и реакцией инвесторов на фондовом рынке. Статья демонстрирует методологию анализа тональности текстов, разработанную специально для тайского языка. Описанный подход с использованием "корзины слов" и опроса экспертов может быть адаптирован для анализа тональности русскоязычных текстов о компании Ozon.

Авторы [\[30\]](#) показывают практический пример анализа взаимосвязи между настроениями инвесторов и динамикой котировок акций. Методы сбора данных (с помощью интернет-краулера) и анализа тональности (с использованием нейронных сетей) могут быть применены и для исследования компании Ozon. Статья посвящена разработке модели прогнозирования тренда акций с использованием анализа настроений инвесторов, извлеченных из новостных данных. Практические задачи: создание модели, способной учитывать влияние новостей на динамику котировок акций.

Следующая статья [\[29\]](#) фокусируется на анализе тональности сообщений на форуме, что может быть полезно для изучения настроений инвесторов на онлайн-платформах, таких как форумы или социальные сети. Авторы посвятили статью изучению влияния пользовательского контента на форумах инвесторов на индекс GEM. Для этого они решили следующие задачи: разработка модели машинного обучения для анализа тональности сообщений на форуме и ее связи с динамикой индекса.

Исследование [\[22\]](#) касается влияния настроений инвесторов на инновационную деятельность компаний определяет причинно-следственную связь между настроением инвесторов и количеством патентов и цитирований, используя текстовый анализ. Статья демонстрирует применение эконометрических методов для анализа взаимосвязи между настроениями инвесторов, полученными из текстовых данных, и показателями деятельности компании.

В статье [\[21\]](#) представлен библиометрический анализ исследований, которые изучают влияние онлайн-настроений инвесторов на финансовые рынки. В этой работе определяются основные темы, авторы, журналы и методы в этой области, а также выделяются пробелы в знаниях и направления для будущих исследований.

Работа [\[20\]](#) анализирует, как пользовательский контент в социальных сетях влияет на прогнозы цен акций, используя в качестве примера компанию GameStop. В

исследовании разработана методология интеграции данных из соцсетей с финансовыми данными для создания прогнозной модели, в которой используются методы машинного обучения. Такой подход может быть использован для оценки влияния тональности упоминаний Ozon в социальных сетях на динамику котировок её акций.

В исследовании [\[27\]](#) анализируется тональность сообщений в Twitter для оценки финансовой стабильности в Мексике. Авторы создали систему мониторинга рисков на основе данных из социальных сетей. Этот метод может быть применен для анализа финансовых показателей Ozon с использованием данных из социальных медиа⁴.

В статье [\[25\]](#) рассматривается использование графовых нейронных сетей (GNN) для прогнозирования цен акций⁴. Авторы сравнивают преимущества GNN с традиционными методами, а также рассматривают проблемы и будущие направления исследований. Это исследование предоставляет информацию о применении GNN для изучения взаимосвязи между котировками акций Ozon и тональностью упоминаний в СМИ.

Статья [\[23\]](#) посвящена разработке метода анализа тональности финансовых текстов с использованием лексикона и подсказок. Основной целью данной работы является повышение точности анализа тональности путем учета специфики финансовой лексики. Предложенный метод может быть адаптирован для исследования текстов о компании Ozon.

В совокупности, эти две статьи предлагают методы, которые могут быть использованы для более глубокого анализа влияния как эмоционального фона в социальных сетях, так и тональности финансовых текстов на динамику акций Ozon.

В статье «Improving sentiment analysis of financial news headlines using hybrid Word2Vec-TFIDF feature extraction technique» [\[24\]](#) авторы исследуют методы улучшения анализа тональности финансовых новостных заголовков с помощью гибридной техники извлечения признаков Word2Vec-TFIDF.

Практическая значимость исследования обусловлена тем, что анализ тональности финансовых новостей играет важную роль в принятии инвестиционных решений и управлении рисками. Более точный анализ позволяет:

- прогнозировать движение цен на акции,
- оценивать риски инвестиций,
- понимать настроения рынка.

Авторы использовали набор данных из 200501 финансовых новостных заголовков с платформы Kaggle. Данные были предобработаны с использованием различных методов, таких как преобразование в нижний регистр, удаление стоп-слов и пунктуации, стемминг и лемматизация.

В статье были протестированы пять методов извлечения признаков: Word2Vec, Doc2Vec, TFIDF, Doc2Vec-TFIDF и Word2Vec-TFIDF.

Для классификации тональности были использованы шесть алгоритмов машинного обучения: случайный лес (RF), машина опорных векторов (SVM), дерево решений (DT), градиентный бустинг (GB), Extra Trees (ET) и логистическая регрессия (LR).

Результаты исследования показали, что гибридный метод Word2Vec-TFIDF в сочетании с

классификатором SVM обеспечивает наилучшую точность (82%) при анализе тональности финансовых новостных заголовков.

Статья «Beyond Negative and Positive: Exploring the Effects of Emotions in Social Media during the Stock Market Crash» [\[28\]](#) исследует влияние эмоций, выраженных в социальных сетях, на фондовый рынок во время обвала.

Практическая значимость этого исследования заключается в том, что оно помогает понять, как эмоции в социальных сетях могут влиять на поведение инвесторов и, следовательно, на динамику рынка. Это знание может быть использовано для:

1. Более эффективного управления рисками: понимание того, как эмоции влияют на рынок, позволяет инвесторам и финансовым учреждениям разрабатывать стратегии по смягчению рисков, связанных с эмоциональными реакциями на рыночные события.
2. Разработки торговых стратегий: трейдеры могут использовать информацию о настроениях в социальных сетях для принятия более обоснованных инвестиционных решений.
3. Прогнозирования рыночных тенденций: анализ эмоциональной окраски сообщений в социальных сетях может помочь в прогнозировании будущих движений рынка.

Авторы собрали более 300 000 сообщений из социальной сети Weibo, относящихся к 34 компаниям, акции которых котируются на бирже. Была проведена оценка эмоциональной окраски сообщений с использованием двухмерной модели эмоций, учитывающей валентность (положительная-отрицательная) и возбуждение (спокойствие-возбуждение). Авторы использовали скрытые марковские модели (НММ) для определения состояния рыночного восприятия (например, состояние паники, состояние восстановления).

помощью упорядоченной логистической регрессии была установлена связь между эмоциями, выраженными в Weibo, и состоянием рыночного восприятия.

Статья подчеркивает, что анализ тональности, выходящий за рамки простого определения положительных и отрицательных оценок, необходим для понимания влияния социальных сетей на финансовые рынки, особенно во время кризисов. Использование двухмерной модели эмоций и НММ предоставляет новые инструменты для анализа влияния социальных сетей на рыночное восприятие.

Статья «Stock Prediction by Integrating Sentiment Scores of Financial News and MLP-Regressor: A Machine Learning Approach» [\[18\]](#) посвящена предсказанию цен на акции путем интеграции анализа тональности финансовых новостей и многослойного персептрона-регрессора. Практическая значимость данной работы заключается в том, что она предоставляет новый инструмент для инвесторов и трейдеров, который может помочь им принимать более обоснованные инвестиционные решения. Более точное предсказание движения цен на акции может привести к увеличению прибыли. Понимание влияния финансовых новостей на рынок позволяет инвесторам быть в курсе событий и реагировать на них более оперативно.

Авторы использовали 10-летние данные об исторических ценах на акции и финансовые новости четырех компаний из разных секторов. Для расчета оценок тональности были использованы три алгоритма: VADER, TextBlob и Flair. Оценки тональности были объединены с историческими данными о ценах на акции.

Многослойный персептрон-регрессор был обучен на объединенном наборе данных для

предсказания будущих цен на акции. Для оценки эффективности модели были использованы различные метрики, такие как точность и средняя абсолютная процентная ошибка (MAPE).

В статье показано, что интеграция анализа тональности финансовых новостей и методов машинного обучения может существенно повысить точность предсказания цен на акции.

В целом статья «Stock Prediction by Integrating Sentiment Scores of Financial News and MLP-Regressor: A Machine Learning Approach» является ценным вкладом в тему исследования, так как она демонстрирует потенциал использования анализа тональности финансовых новостей для повышения точности моделей прогнозирования цен на акции.

Из этого можно сделать следующие выводы. Настроения инвесторов, извлекаемые из социальных сетей и новостных источников, являются важным фактором, влияющим на цены акций. Современные методы машинного обучения и глубокого обучения эффективны в прогнозировании цен на акции с учетом настроений.

Непараметрические методы анализа причинно-следственных связей, такие как энтропия переноса, представляют собой перспективное направление для изучения взаимосвязи между настроениями и финансовыми показателями.

Авторы выделяют следующие практические рекомендации. Инвесторам следует учитывать настроения, выражаемые в социальных сетях и новостных источниках, при принятии инвестиционных решений. Аналитикам и исследователям следует использовать современные методы машинного обучения и глубокого обучения для построения моделей прогнозирования цен на акции. Важно тщательно выбирать и оптимизировать гиперпараметры моделей для достижения высокой точности прогнозирования.

Таким образом, анализ существующей литературы показывает, что, несмотря на признание важности медиа-влияния и тональности на финансовые рынки, остается ряд открытых вопросов и недостаточно изученных аспектов. Во-первых, большинство исследований сфокусированы на развитых западных рынках, в то время как специфика российского информационного поля и его влияние на отечественные компании требуют дополнительного изучения. Во-вторых, хотя существуют работы по анализу тональности русскоязычных текстов, их непосредственная связь с динамикой котировок акций конкретных компаний, особенно в секторе e-commerce, остается недостаточно исследованной. В-третьих, многие исследования либо анализируют отдельные информационные события, либо используют общие индексы настроений, тогда как наше исследование нацелено на выявление систематической связи между агрегированной квартальной тональностью широкого спектра СМИ и финансовыми показателями Ozon. Кроме того, применяемая нами модель DeepPavlov/rubert-base-cased-conversational для sentiment-анализа русскоязычных текстов является более современной по сравнению с некоторыми подходами, описанными в ранних работах.

На основе обзора литературы и анализа доступных данных мы выдвигаем следующую гипотезу:

Гипотеза: существует статистически значимая корреляция между динамикой котировок акций «Ozon Holdings PLC» и тональностью текстовых упоминаний компании в СМИ. Ожидается, что позитивная тональность упоминаний в СМИ будет ассоциироваться с ростом котировок акций, а негативная тональность - с их падением.

Рыночная стоимость акций публичной компании, такой как Ozon, подвержена влиянию

множества факторов, включая финансовые показатели, общую экономическую ситуацию, действия конкурентов и, что крайне важно, общественное восприятие компании, формируемое в медиапространстве. Негативные новости и настроения в СМИ могут быстро подорвать доверие инвесторов, привести к падению котировок и затруднить привлечение капитала. И наоборот, позитивное освещение способствует росту доверия, увеличению спроса на акции и укреплению позиций компании на рынке.

Почему это является проблемой для Ozon:

Высокая волатильность акций: Ozon, как быстрорастущая технологическая компания, особенно чувствительна к изменениям в настроениях инвесторов и общественном мнении. Неожиданные скачки и падения котировок могут затруднить долгосрочное планирование, снизить привлекательность для инвесторов и усложнить оценку реальной стоимости компании.

Управление репутацией: негативные публикации в СМИ могут нанести ущерб репутации бренда, отпугнуть клиентов и партнеров, что в итоге негативно скажется на финансовых результатах.

Привлечение инвестиций: инвесторы при принятии решений ориентируются не только на финансовую отчетность, но и на общее восприятие компании. Негативный информационный фон может оттолкнуть потенциальных инвесторов или потребовать от компании более высоких затрат на привлечение капитала.

Отсутствие оперативной информации: традиционные методы анализа финансовых рынков не всегда позволяют оперативно отслеживать и оценивать влияние информационного поля на котировки акций. Информация распространяется быстро, особенно в цифровой среде, и компаниям необходимо иметь инструменты для быстрой оценки и реагирования

Таким образом, проведенный анализ тональности помогает «Ozon Holdings PLC» и другим публичным компаниям:

- лучше понимать факторы, влияющие на волатильность акций;
- более эффективно управлять своей репутацией в информационном пространстве;
- принимать более обоснованные решения в области коммуникаций и связей с инвесторами;
- снижать риски, связанные с негативным информационным фоном;
- улучшать инвестиционный климат и повышать привлекательность для инвесторов.

Методология исследования

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

- **Сбор и подготовка данных о котировках:** сбор и подготовка квартальных данных о ценах акций "Ozon Holdings PLC" за период с 2021 по 2024 год (включительно). Данные будут включать цены открытия, максимума, минимума и закрытия, а также оборот (объем торгов) за каждый квартал. Источником данных будет служить Московская биржа.
- **Сбор и подготовка текстовых данных:** сбор и подготовка корпуса текстовых данных из СМИ (Google Новости), содержащих упоминания "Ozon Holdings PLC" за период с 2021 по 2024 год (включительно). Текстовые данные будут предварительно обработаны для

дальнейшего анализа.

- **Анализ тональности:** проведение анализа тональности собранных текстовых данных с использованием модели DeepPavlov/rubert-base-cased-conversational. Результатом анализа будут показатели "Сухая тональность" и "Сухая тональность Adjusted", рассчитанные на основе нормализованных значений "Positive Normalized", "Negative Normalized" и "Neutral Normalized" для каждого квартала, где нормализованное значение отражает процентное отношения критерия к общему количеству упоминаний.

- **Корреляционный анализ:** проведение корреляционного анализа для оценки взаимосвязи между изменением цен акций ("Dynamic OC") и оценками тональности ("Сухая тональность" и "Сухая тональность Adjusted") за каждый квартал. Также будет проанализирована корреляция между показателями тональности и другими финансовыми показателями акций, такими как "Open", "High", "Low", "Close", "Avg" (среднее) и "Turnover" (оборот).

Рассмотрим подход к расчету необходимых показателей более подробно. Формулы:

$$\text{Positive Normalized} = (\text{Количество позитивных упоминаний} / \text{Общее количество упоминаний}) * 100\% \quad (1.1)$$

$$\text{Negative Normalized} = (\text{Количество негативных упоминаний} / \text{Общее количество упоминаний}) * 100\% \quad (1.2)$$

$$\text{Neutral Normalized} = (\text{Количество нейтральных упоминаний} / \text{Общее количество упоминаний}) * 100\% \quad (1.3)$$

$$\text{Сухая тональность} = ((\text{Positive Normalized} - \text{Negative Normalized}) / \text{Neutral Normalized}) * 100\% \quad (1.4)$$

$$\text{Dynamic OC} = \text{Close Price} - \text{Open Price} \quad (1.5)$$

$$\text{Сухая тональность (скорректированная)} = \text{Сухая тональность} + C \quad (1.6)$$

где C – константа для смещения по оси Y.

Далее построим схему DFD (см. рисунок 1).

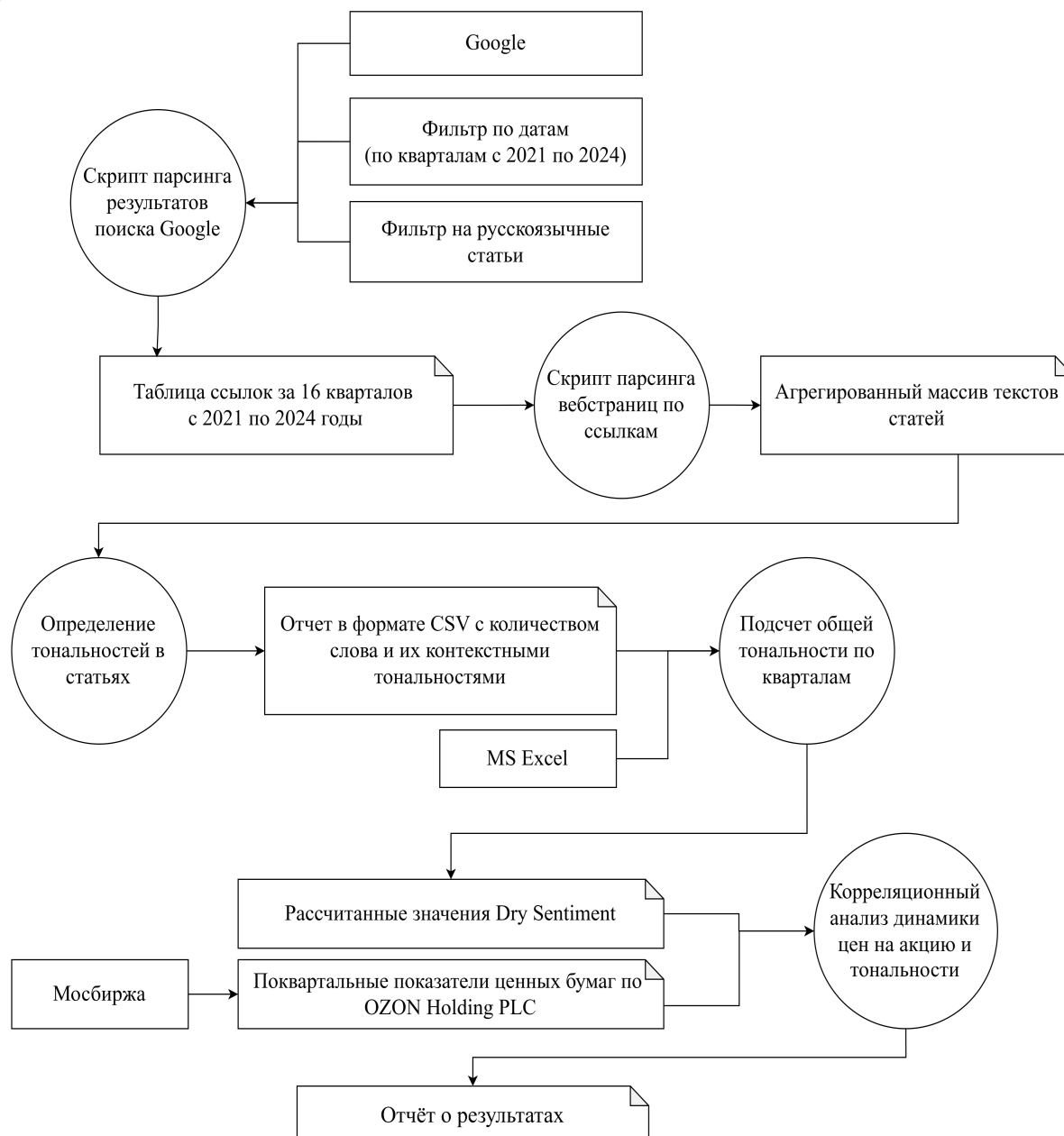


Рисунок 1 – DFD диаграмма методологии исследования

На предоставленной диаграмме изображена схема методологии исследования, вероятно, посвященного анализу тональности текстовых данных и ее связи с динамикой цен на акции, в частности, OZON Holding PLC. Диаграмма демонстрирует последовательность этапов обработки данных, начиная с парсинга поисковых результатов Google и заканчивая корреляционным анализом.

Данное исследование использует многоэтапный подход к анализу данных, который включает следующие этапы:

- **Сбор данных из поисковой системы Google:** на первом этапе осуществляется парсинг результатов поиска Google с использованием специализированного скрипта. Данные собираются за 16 кварталов (с 2021 по 2024 год) и представляют собой таблицу ссылок на веб-страницы.
- **Парсинг веб-страниц:** полученные ссылки используются для парсинга содержимого соответствующих веб-страниц. Результатом этого этапа является агрегированный массив текстов статей.

- **Фильтрация данных:** полученный массив текстов проходит двойную фильтрацию:
 - Фильтрация по дате (по кварталам с 2021 по 2024 год).
 - Фильтрация по языку (отбор русскоязычных статей).
- **Определение тональности:** для каждого текста определяется его тональность. Результаты сохраняются в формате CSV-файла с подробностями по тональности в контексте статей.
- **Агрегация тональности:** на основе полученных данных производится подсчет общей тональности по кварталам. Для обработки и анализа этих данных используется MS Excel.
- **Анализ тональности (Сухая тональность):** проводится расчет значений Сухая тональность, что, вероятно, является специфическим методом анализа тональности, используемым в данном исследовании.
- **Сбор данных о ценах на акции:** параллельно с анализом текстовых данных собираются поквартальные показатели ценных бумаг OZON Holding PLC с Московской биржи.
- **Корреляционный анализ:** на заключительном этапе проводится корреляционный анализ между динамикой цен на акции OZON Holding PLC и рассчитанными значениями тональности (включая Сухую тональность). Результаты анализа позволяют установить наличие или отсутствие корреляции между этими двумя переменными.

Результаты исследования

Таблица 1 представляет собой агрегированные данные о котировках акций "Ozon Holdings PLC", полученные с Московской биржи. Включая квартальные цены открытия, максимума, минимума, закрытия и оборот за период 2021-2024 гг., данные из этой таблицы будут использованы для расчета динамики изменения цены и для проведения дальнейшего корреляционного анализа с показателями тональности СМИ.

Таблица 1 - Агрегированные данные о котировках акций "Ozon Holdings PLC"

Ряд	Начало периода	Конец периода	Открытие	Высокая	Низкая	Закрытие	Оборот	Динамика цены
1	01.01.2021	31.03.2021	3269.5	5181.0	2996.0	4235.0	101,615,936,431.0 ₽	965.5
2	01.04.2021	30.06.2021	4262.0	5094.5	3675.0	4308.0	118,851,244,780.0 ₽	46.0
3	01.07.2021	30.09.2021	4310.0	4328.0	3585.0	3675.0	56,638,264,507.0 ₽	-635.0
4	01.10.2021	31.12.2021	3660.0	3685.0	2155.0	2316.5	68,251,525,648.0 ₽	-1343.5
5	01.01.2022	31.03.2022	2292.0	2323.0	595.0	1425.0	92,002,786,764.0 ₽	-867.0
6	01.04.2022	30.06.2022	1424.0	1547.0	728.0	844.5	12,959,743,711.5 ₽	-579.5
7	01.07.2022	30.09.2022	837.5	1588.0	814.0	1051.0	33,423,253,715.5 ₽	213.5
8	01.10.2022	31.12.2022	1065.0	1545.5	1026.0	1402.0	18,453,485,328.0	337.0

							Р	
9	01.01.2023	31.03.2023	1410.5	1805.0	1397.5	1781.0	18,986,203,980.0 Р	370.5
10	01.04.2023	30.06.2023	1790.0	2065.0	1566.0	1970.0	31,946,201,419.0 Р	180.0
11	01.07.2023	30.09.2023	1966.5	2983.5	1903.0	2636.0	110,239,937,375.0 Р	669.5
12	01.10.2023	31.12.2023	2640.0	3016.0	2491.5	2804.5	57,659,135,998.0 Р	164.5
13	01.01.2024	31.03.2024	2810.0	3834.0	2736.0	3789.0	89,085,495,240.0 Р	979.0
14	01.04.2024	30.06.2024	3809.0	4779.5	3682.5	4308.0	172,185,367,111.0 Р	499.0
15	01.07.2024	30.09.2024	4319.0	4327.0	2825.0	3298.0	190,625,110,641.5 Р	-1021.0
16	01.10.2024	31.12.2024	3291.0	3468.5	2453.5	3301.0	261,314,078,100.5 Р	10.0

Анализ динамики котировок акций "Ozon Holdings PLC" за период с 2021 по 2024 год, представленный в Таблице 1, демонстрирует значительную волатильность и нисходящий тренд в долгосрочной перспективе. Пик стоимости акций пришелся на 1 квартал 2021 года, когда цена открытия составляла 3269.5 рублей, а максимальная цена за квартал достигла 5181 рублей.

Однако уже во второй половине 2021 года началось резкое снижение котировок. В 3 квартале цена закрытия составила 3675.0 рублей, а к концу года акции торговались уже по 2316.5 рублей. Падение продолжилось и в 2022 году, достигнув минимума в 728 рублей во 2 квартале.

В 2023 году наблюдается рост цены акций. На 31.12.2023 цена акции "Ozon Holdings PLC" составила в среднем 2804.5 рублей. В целом 2024 год тоже закончился ростом акций, где цена за акцию составила 3301 на момент закрытия торгов.

Для анализа тональности упоминаний компании "Ozon Holdings PLC" в СМИ был проведен сбор текстовых данных с использованием поисковой системы Google Новости. Для обеспечения релевантности и соответствия временному периоду исследования, поиск осуществлялся с применением следующих критериев:

- Временной фильтр: Результаты поиска были ограничены квартальными периодами за 2021–2024 годы, чтобы соответствовать структуре финансовых данных.
- Языковой фильтр: использовался фильтр, ограничивающий результаты поиска русскоязычными статьями, для обеспечения соответствия модели DeepPavlov/rubert-base-cased-conversational.

Для автоматизации процесса сбора ссылок на статьи, соответствующие указанным критериям, был разработан и использован простой скрипт JavaScript. Он автоматически извлекал ссылки на все статьи, удовлетворяющие критериям поиска, и сохранял их в структурированном виде.

В результате применения данных критериев и использования автоматического скрипта, было получено около 1600 статей. Для каждого квартала была сформирована таблица со статьями. После чего полученные результаты были сохранены в виде таблицы.

Далее, собранные текстовые данные были подвергнуты предварительной обработке для подготовки к анализу тональности. Этот этап включал следующие шаги:

- **Очистка данных:** были разработаны и применены правила для удаления строк, содержащих мусорные данные (например, специальные символы, числа, остатки разметки HTML), для повышения точности анализа.
- **Оценка тональности:** после очистки, текстовые данные были переданы в модель DeepPavlov/rubert-base-cased-conversational, для определения тональности каждого предложения. Для каждого слова упоминание было отнесено к одной из трех категорий: позитивное, нейтральное или негативное. Для каждого слова было посчитано количество упоминаний в каждом тональном ключе.
- **Агрегация данных:** для дальнейшего анализа, все данные были собраны в единую таблицу, содержащую квартальные результаты по каждому слову.
- **Финальная очистка:** после объединения всех данных в одну таблицу, все строки, которые явно не являются словами, а представляют собой остаточные мусорные данные, были удалены.
- **Итоговая агрегация:** после очистки данные были сгруппированы и просуммированы по кварталам, а количество слов по каждой категории было посчитано, для получения итоговой таблицы с результатами. В результате, была получена таблица с итоговыми квартальными значениями частоты, количества позитивных, негативных и нейтральных слов. Структура итоговой таблицы представлена в виде картинки.

Результаты представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Результаты сбора тональностей (количественная оценка)

Год	Квартал	Позитивные	Нейтральные	Негативные
2021	1	770	26601	2273
2021	2	242	28141	1433
2021	3	0	27148	2679
2021	4	0	24152	4177
2022	1	60	24313	3417
2022	2	202	26291	3667
2022	3	1378	22258	3146
2022	4	0	28098	1940
2023	1	1018	26398	2115
2023	2	0	25084	3768
2023	3	572	24438	1572
2023	4	178	21614	1362
2024	1	694	21187	1230
2024	2	518	19832	2858
2024	3	644	14942	3761
2024	4	0	12427	0

Так как в каждом квартале упоминаемость количественно отличается, данные необходимо нормализовать. Для этого воспользуемся формулами для нормализации 1.1, 1.2, 1.3. Результаты в таблице 3.

Таблица 3 – Результаты сбора тональностей упоминаний (нормализованные)

Год	Квартал	Позитивные	Нейтральные	Негативные
2021	1	2.60%	89.73%	7.67%
2021	2	0.81%	94.38%	4.81%
2021	3	0.00%	91.02%	8.98%
2021	4	0.00%	85.26%	14.74%
2022	1	0.22%	87.52%	12.30%
2022	2	0.67%	87.17%	12.16%
2022	3	5.15%	83.12%	11.75%
2022	4	0.00%	93.54%	6.46%
2023	1	3.45%	89.39%	7.16%
2023	2	0.00%	86.94%	13.06%
2023	3	2.15%	91.93%	5.91%
2023	4	0.77%	93.35%	5.88%
2024	1	3.00%	91.67%	5.32%
2024	2	2.23%	85.45%	12.31%
2024	3	3.33%	77.23%	19.44%
2024	4	0.00%	100.00%	0.00%

Для получения единого значения, отражающего общее отношение позитива и негатива в каждом квартале, был рассчитан показатель "Сухая тональность" по формуле 2.1. Данный показатель позволяет учесть не только абсолютное количество позитивных и негативных упоминаний, но и их соотношение к нейтральным упоминаниям. Для расчета Сухая тональность (скорректированная) по формуле 2.2 возьмём константу С за 0.05. Результаты в таблице 4.

Таблица 4 – Сухая тональность

Год	Квартал	Сухая тональность	Сухая тональность (скорректированная)
2021	1	-5.65%	-0.65%
2021	2	-4.23%	0.77%
2021	3	-9.87%	-4.87%
2021	4	-17.29%	-12.29%
2022	1	-13.81%	-8.81%
2022	2	-13.18%	-8.18%
2022	3	-7.94%	-2.94%
2022	4	-6.90%	-1.90%
2023	1	-4.16%	0.84%
2023	2	-15.02%	-10.02%
2023	3	-4.09%	0.91%
2023	4	-5.48%	-0.48%
2024	1	-2.53%	2.47%
2024	2	-11.80%	-6.80%
2024	3	-20.86%	-15.86%
2024	4	0.00%	5.00%

«Сухая тональность» указывает на чистую позитивность настроения с учетом нейтральности, предоставляя оценку полярности настроения относительно нейтральной базовой линии. Отрицательное значение (-5,65%) указывает на слегка отрицательный наклон настроения в целом.

Для наглядности отразим полученные данные на графике (см. рисунок 2).



Рисунок 2 – Сравнение динамики тональности и цены акции

Видно, что тренд тональности совпадает с трендом цены акции, рассчитаем корреляцию и статистическую значимость (см. таблица 5).

Таблица 5 – Показатели корреляции

Сухая тональность и Динамика изменения цены	
Корреляция	72%
Значимость	0,07%

Высокий показатель корреляции (72%) и статистическая значимость (0,07%) не только подтверждают наличие математической связи между динамикой тональности и динамикой акций компании, но и указывают на существенную экономическую взаимосвязь. Это предполагает, что изменения в общественном восприятии Ozon, отраженные в тональности СМИ, могут транслироваться в измеримые изменения рыночной капитализации компании. Например, улучшение показателя “Сухая тональность” потенциально способно привести к росту стоимости акций, создавая экономическую выгоду для акционеров, в то время как его ухудшение может повлечь прямые финансовые потери.

Выводы

Проведенное исследование взаимосвязи между тональностью текстовых упоминаний в СМИ и динамикой котировок акций компании «Ozon Holdings PLC» выявило ряд важных закономерностей. Анализ данных, собранных за период с 2021 по 2024 год, показал наличие статистически значимой корреляции между исследуемыми переменными, что подтверждает Гипотезу 1.

Тональность упоминаний в СМИ оказывает влияние на динамику котировок акций компании. Позитивная тональность, отражающая благоприятное восприятие компании в информационном пространстве, ассоциируется с ростом котировок акций. Негативная тональность, сигнализирующая о наличии проблем, может приводить к снижению

стоимости акций.

Использование методов sentiment-анализа и корреляционного анализа позволяет выявить данную взаимосвязь и оценить ее силу. Применение модели DeepPavlov/rubert-base-cased-conversational для анализа тональности текстов в сочетании с анализом квартальных данных о котировках акций обеспечило высокую точность и статистическую значимость полученных результатов.

Выявленная взаимосвязь имеет практическую значимость для разработки стратегий управления репутацией компании и оптимизации коммуникационной политики. Мониторинг и анализ тональности СМИ позволяют своевременно реагировать на изменения в восприятии компании общественностью, корректировать коммуникационные стратегии и минимизировать риски, связанные с негативным информационным фоном.

Результаты исследования согласуются с выводами других авторов, изучавших влияние имиджа компании и тональности СМИ на ее финансовые показатели.

Понимание взаимосвязи между тональностью СМИ и динамикой котировок акций «Ozon Holdings PLC» может быть использовано для принятия более обоснованных инвестиционных решений. Для компании «Ozon Holdings PLC» результаты исследования могут быть использованы для разработки эффективной стратегии управления репутацией, проактивного взаимодействия со СМИ и формирования позитивного имиджа бренда.

Исследование подтверждает эффективность современных методов анализа текстовых данных (sentiment-анализ) для решения практических задач в сфере финансов и управления репутацией.

Библиография

1. Михненко П. А. Трансформация деловой лексики годовых отчетов крупнейших российских компаний: data mining // Управленец. 2022. Т. 13, № 5. С. 68-83. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-5-2. EDN: DLNXWM.
2. Богданов А. Л., Дуля И. С. Сентимент-анализ коротких русскоязычных текстов в социальных медиа // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2019. № 47. С. 148-163. DOI: 10.17223/19988648/47/17. EDN: QFXMQA.
3. Жукова Н. Ю., Меликова А. Э. Социальная ответственность бизнеса: усиление стоимости бренда и влияние на финансовые показатели компании // Финансы: теория и практика. 2021. Т. 25, № 1. С. 136-149. DOI: 10.26794/2587-5671-2021-25-1-84-102. EDN: TKZNFS.
4. Лихонос В. О. Влияние имиджа организации на результаты ее деятельности // Теория и практика современной науки. 2019. № 6 (48). С. 103-106.
5. Садковкин А. А., Зорина М. В. Влияние публикации в СМИ на финансовые показатели компании: анализ взаимосвязи между пресс-релизами и стоимостью акций // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 9 (103). С. 141-144.
6. Федорова Е. А., Лапшина Н. В., Лазарев М. П., Бородин А. И. Влияние информации в пресс-релизах на финансовые показатели российских компаний // Экономическая политика. 2021. Т. 16, № 3. С. 86-109.
7. Романов С. А. Влияние публикаций в СМИ на финансовые результаты деятельности российских банков (на примере ПАО "Сбербанк") // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2024. № 2 (146). С. 87-93.
8. Haas C., Budin C., d'Arcy A. How to select oil price prediction models-The effect of statistical and financial performance metrics and sentiment scores // Energy Economics.

2024. Vol. 133. P. 107466. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2024.107466>. EDN: VTGBPM.

9. Hogenboom A., Brojba-Micu A., Frasinca F. The impact of word sense disambiguation on stock price prediction // *Expert Systems with Applications*. 2021. Vol. 184. P. 115568. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2021.115568>. EDN: CYBVUZ.

10. Loutfi A. Renewable energy stock prices forecast using environmental television newscasts investors' sentiment // *Renewable Energy*. 2024. Vol. 230. P. 120873. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.renene.2024.120873>. EDN: ZECGGZ.

11. Kang W., Yuan X., Zhang X., Chen Y., Li J. ChatGPT-based sentiment analysis and risk prediction in the Bitcoin market // *Procedia Computer Science*. 2024. Vol. 242. Pp. 211-218. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.08.258>. EDN: MXPTBR.

12. Selimovic M., Almisreb A. A., Amanzholova S. The role of sentiment analysis in brand management and marketing: A comparative study // *Procedia Computer Science*. 2024. Vol. 251. Pp. 579-584. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.11.152>. EDN: XRAKIT.

13. Akdogan Y. E., Anbar A. More than just sentiment: Using social, cognitive, and behavioral information of social media to predict stock markets with artificial intelligence and big data // *Borsa Istanbul Review*. 2024. Vol. 24, No. 6. Pp. 1788-1801. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bir.2024.12.003>. EDN: OEROOU.

14. Varghese R., Mohan B. Study on the sentimental influence on Indian stock price // *Heliyon*. 2023. Vol. 9. P. e22788. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22788>. EDN: RGZKHP.

15. Jena P., Majhi R. Are Twitter Sentiments During COVID-19 Pandemic a Critical Determinant to Predict Stock Market Movements? A Machine Learning Approach // *Scientific African*. 2022. Vol. 17. P. e01480. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sciaf.2022.e01480>. EDN: SMXBJQ.

16. Sun Y., Liu X., Chen G., Hao Y., Zhang J. How Mood Affects the Stock Market: Empirical Evidence from Microblogs // *Information & Management*. 2020. Vol. 57, No. 7. P. 103181. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103181>. EDN: BGAFZI.

17. Abdullah M., Sulong Z., Chowdhury M. A. Explainable deep learning model for stock price forecasting using textual analysis // *Expert Systems with Applications*. 2024. Vol. 249. P. 123740. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2024.123740>. EDN: KOMPFC.

18. Maqbool J., Masood A., Bashir S., Alhussain T., Aldosary S., Khadim H. Stock prediction by integrating sentiment scores of financial news and MLP-regressor: A machine learning approach // *Procedia Computer Science*. 2023. Vol. 218. Pp. 1067-1078. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.086>. EDN: QJTVAN.

19. Daudert T. Exploiting textual and relationship information for fine-grained financial sentiment analysis // *Knowledge-Based Systems*. 2021. Vol. 230. P. 107389. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.knosys.2021.107389>. EDN: LRUGQA.

20. Ferraro A., Sperli G. How does user-generated content on Social Media affect stock predictions? A case study on GameStop // *Online Social Networks and Media*. 2024. Vol. 43. P. 100293. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.osnem.2024.100293>. EDN: LJCYGW.

21. Nyakurukwa K., Seetharam Y. The evolution of studies on social media sentiment in the stock market: Insights from bibliometric analysis // *Scientific African*. 2023. Vol. 20. P. e01596. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sciaf.2023.e01596>. EDN: MHJTIW.

22. Lin Z. Impact of investor sentiment on firm innovation: Evidence from textual analysis // *Borsa Istanbul Review*. 2023. Vol. 23, No. 5. Pp. 1141-1151. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bir.2023.04.006>. EDN: DVMZKD.

23. Lin W., Liao L. C. Lexicon-based prompt for financial dimensional sentiment analysis // *Expert Systems with Applications*. 2024. Vol. 244. P. 122936. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2024.122936>. EDN: LRMSKX.

24. George M. Improving sentiment analysis of financial news headlines using hybrid Word2Vec-TFIDF feature extraction technique // Procedia Computer Science. 2024. Vol. 244. Pp. 1-8. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.08.233>. EDN: NYPKCS.
25. Das N., Chakrabarty A., Dutta R., Bhattacharya S., Dutta P. Integrating sentiment analysis with graph neural networks for enhanced stock prediction: A comprehensive survey // Decision Analytics Journal. 2024. Vol. 11. P. 100417. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.dajour.2024.100417>. EDN: XOIRNO.
26. Kitiwong W., Ekasingh E., Sarapaivanich N. Analysis of non-English key audit matters: Do key audit matters influence investor sentiment? // Journal of International Accounting, Auditing and Taxation. 2024. Vol. 55. P. 100670. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intaccaudtax.2024.100670>.
27. Fernandez R., Guizar B. P., Rho C. A sentiment-based risk indicator for the Mexican financial sector // Latin American Journal of Central Banking. 2021. Vol. 2, No. 3. P. 100036. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.latcb.2021.100036>. EDN: MTJFWC.
28. Ge Y., Liu C., Xiong H., Chen J. Beyond negative and positive: Exploring the effects of emotions in social media during the stock market crash // Information Processing & Management. 2020. Vol. 57, No. 4. P. 102218. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2020.102218>. EDN: GKIRLB.
29. Gui J., Luo Z., Wu H., Wang T., Xu B. Measuring investor sentiment of China's growth enterprises market with ERNIE // Procedia Computer Science. 2022. Vol. 202. Pp. 1-8. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.04.001>. EDN: PORMGG.
30. Ren Y., Liao F., Gong Y. Impact of news on the trend of stock price change: An analysis based on the deep bidirectional LSTM model // Procedia Computer Science. 2020. Vol. 174. Pp. 128-140. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.06.066>. EDN: KBMRHM.

Результаты процедуры рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предмет исследования. С учётом сформированного заголовка статья должна быть посвящена «анализу взаимной динамики котировок акций и тональности текстовых упоминаний в СМИ компании «OZON Holdings PLC» с применением корреляционного и sentiment-анализа». Во-первых, обращает на себя внимание длина названия. Во-вторых, слово «анализ» автор упоминает в тексте несколько раз. При доработке статьи крайне важно отказаться от повторного использования слова «анализ»

Методология исследования базируется на применении комплекса общенаучных и специфических методов. Например, оригинальным является использование методов, сопряжённых с определением и агрегацией тональности. С одной стороны, ценно, что автор применяет корреляционный анализ. С другой стороны, он не сопряжён с конкретными содержательными пояснениями экономического характера, которые позволили бы сделать выводы, интересующие потенциальную читательскую аудиторию. На самих рисунках подписи заголовков являются излишними, так как они содержатся под ними. Важно обратить внимание, что оси на рисунках и наименования столбцов выполнено в англоязычном варианте. При проведении доработки рекомендуется выполнить их на русском языке.

Актуальность исследования вопросов, связанных с анализом взаимной динамики котировок акций и тональности текстовых упоминаний в СМИ компании «OZON Holdings

PLC», действительно, присутствует. При этом принимая во внимание относительную узость потенциальной читательской аудитории, крайне важно максимально обосновать в тексте, во-первых, существующие проблемы и пути их решения, а, во-вторых, востребованность данной статьи у потенциальной читательской аудитории. Исследование данной темы актуально как в контексте обеспечения развития конкретной организации, так и в макромасштабе ввиду значимости участия выбранной компании на российском рынке.

Научная новизна в представленном на рецензирование материале присутствует, но, помимо математических результатов, важно показать экономическую составляющую.

Стиль, структура, содержание. Стиль изложения научный. Структура статьи автором выстроена, но содержание изложено очень сухо: важно пояснять каждый тезис в контексте применения правила «причина-следствие». Более того, следует отметить существующие проблемы в деятельности анализируемой компании, а также пути их решения. Это будет иметь широкий уровень востребованности у потенциальной читательской аудитории, особенно если получится обозначить общие (по отрасли) и специфические для выбранной компании проблемы. Следование данной рекомендации значительно расширит потенциальную читательскую аудиторию.

Библиография. Библиографический список состоит из 30 наименований. Ценно, что автор опирается не только на отечественные научные публикации, но и на зарубежные. Однако преимущественная концентрация на иностранных публикациях не представляется оправданной: рекомендуется устранить данное замечание при доработке статьи.

Апелляция к оппонентам. Несмотря на сформированный авторами список источников, какой-либо научной дискуссии в тексте статьи обнаружить не удалось. Крайне важно сравнить полученные результаты с теми, что уже содержатся в трудах других авторов, и показать в чём состоит прирост научного знания.

Выводы, интерес читательской аудитории. С учётом вышеизложенного заключаем о том, что статья подготовлена на интересную, но достаточно узкую тему. При этом доработка статьи обеспечит её востребованность у потенциальной читательской аудитории. Если статью наполнить блоком с возможными вариантами практического использования полученных результатов, то она будет иметь востребованность у большего круга лиц.

Результаты процедуры повторного рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предметом исследования в рецензируемой статье выступает взаимосвязь между тональностью текстовых упоминаний в средствах массовой информации (СМИ) о компаниях и котировками их акций. Анализ выполнен на материалах компании «OZON Holdings PLC».

Методология исследования базируется на применении методов веб-скрейпинга и анализа текстов, sentiment-анализа, основанные на алгоритмах машинного обучения, а также корреляционного анализа применительно к данным финансовой отчетности Ozon и публикациям об этой компании в СМИ за период с 2021 по 2024 год.

Актуальность работы авторы связывают с тем, что в современной цифровой экономике имидж бренда играет ключевую роль в достижении финансового успеха компании, а анализ тональности упоминаний компании в СМИ становится востребованным для оценки репутации и прогнозирования ее финансовых результатов.

Научная новизна исследования заключается в выводах о том, что в современных условиях цифровизации тональность упоминаний в СМИ оказывает влияние на динамику котировок акций компаний.

Структурно в работе выделены следующие разделы: Введение, Обзор литературы и гипотезы исследования, Методология исследования, Результаты исследования, Выводы и Библиография. При изложении материалов использован научный стиль речи.

В работе проверяется выдвинутая авторами выдвигаем гипотеза: «существует статистически значимая корреляция между динамикой котировок акций «Ozon Holdings PLC» и тональностью текстовых упоминаний компании в СМИ. Ожидается, что позитивная тональность упоминаний в СМИ будет ассоциироваться с ростом котировок акций, а негативная тональность - с их падением». Для проверки этого предположения проведен сбор данных из поисковой системы Google, выполнен парсинг веб-страниц - процесс автоматического извлечения данных с веб-страниц с помощью программ и скриптов; проведена фильтрация данных по дате и по языку публикаций; для каждого текста определена его тональность; выполнена агрегация тональности по кварталам; проведен анализ сухой тональности; осуществлен сбор данных о ценах на акции; проведен корреляционный анализ между анализом динамики цен на акции и рассчитанными значениями тональности.

Авторы приходят к выводу, что изменения в общественном восприятии Ozon, отраженные в тональности СМИ, могут транслироваться в измеримые изменения рыночной капитализации компании.

Библиографический список включает 30 источников: работы российских и зарубежных авторов по рассматриваемой тематике на русском и иностранных языках. В тексте публикации имеются адресные отсылки к списку литературы, подтверждающие наличие апелляции к оппонентам.

Тема актуальна, материал отражает результаты проведенного авторами исследования, содержание статьи соответствует тематике журнала «Национальная безопасность / nota bene», содержит интересные оригинальные научные идеи и подходы, материал рекомендуется к опубликованию.

Финансы и управление

Правильная ссылка на статью:

Фастович В.В. Влияние искусственного интеллекта на повышение эффективности управления в нефтегазовой отрасли // Финансы и управление. 2025. № 2. DOI: 10.25136/2409-7802.2025.2.74575 EDN: KWWVLS URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=74575

Влияние искусственного интеллекта на повышение эффективности управления в нефтегазовой отрасли

Фастович Владимир Владимирович

ORCID: 0009-0000-9104-2078

аспирант; факультет государственного управления; Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова

119234, Россия, г. Москва, р-н Раменки, Ломоносовский пр-кт, д. 27 к. 4

✉ vladimir.fastovich@yandex.ru



[Статья из рубрики "Организация бизнеса"](#)

DOI:

10.25136/2409-7802.2025.2.74575

EDN:

KWWVLS

Дата направления статьи в редакцию:

23-05-2025

Дата публикации:

30-05-2025

Аннотация: В данной статье исследовано влияние искусственного интеллекта на повышение эффективности управления в нефтегазовой отрасли. Авторы, анализируя влияние искусственного интеллекта (ИИ) на повышение эффективности в нефтегазовой отрасли, включая оптимизацию разведки, добычи, логистики и экологической безопасности; размер рынка; долгосрочные тенденции в областях применения и т. д., выделяют ключевые технологические решения. К ним относятся автоматизация анализа данных, прогнозирование рисков и интеграция IoT-платформ. На основе проведенного исследования предлагается расширить использование искусственного интеллекта для повышения эффективности нефтегазовой отрасли посредством внедрения гибридных алгоритмов машинного обучения, усиления межотраслевого сотрудничества и разработки стандартов цифровой безопасности. Особое внимание уделяется роли ИИ в

снижении углеродного следа и адаптации к глобальным климатическим инициативам. Используются методы машинного обучения, анализ больших данных и кейс-стади ведущих компаний (Schlumberger, ExxonMobil, СИБУР). Применены статистические модели для оценки снижения затрат на добычу (до 40%) и повышения точности геофизической разведки. Данные получены из отраслевых отчетов, патентных баз и программных решений. ИИ используется для оцифровки производственных записей и автоматического анализа геологических данных, на основе глубоких нейросетей, что позволяет выявлять проблемы и оптимизировать ключевые процессы разведки нефти. Интеллектуальный анализ рыночного спроса через сбор данных и визуализацию повышает эффективность цепочек поставок. Современные коммерческие решения стимулируют цифровую трансформацию отрасли и инновации. Результаты исследования применимы для оптимизации разведки, добычи и логистики. В отличие от существующих работ, акцент сделан на специфику развивающихся рынков. Несмотря на текущие проблемы (затраты, качество данных), внедрение ИИ позволит: Усилить сбор данных каротажа; Внедрить интеллектуальную геофизическую разведку; Автоматизировать диагностику неисправностей. Ключевое направление — создание инновационного исследовательского центра для ускорения цифровой трансформации и внедрения инноваций.

Ключевые слова:

искусственный интеллект, машинное обучение, интернет вещей, геофизическая разведка, оптимизация добычи, цифровая трансформация, предиктивная аналитика, экологическая безопасность, большие данные, нефтегазовые месторождения

Искусственный интеллект (далее, ИИ) является передовой и комплексной дисциплиной, объединяющей различные области знаний (в том числе, информатику, статистику, неврологию, социальные науки, философию, психологию, бионику и прочее). Сфера применения ИИ различна, и охватывает машинное обучение, робототехнику, распознавание и обработку языков и изображений. Функции ИИ также разнообразны: распознавание, познание, анализ различной информации, её обработка и, впоследствии, принятие рациональных решений на этой основе, что позволяет упростить функциональные задачи в различных профессиях. Основная идея ИИ - доверить машинам выносить независимые суждения, полностью или частично упростить, или даже заменить, процесс принятия решений человеком, а также максимизировать эффективность и преимущества решения проблем [\[1\]](#).

Поскольку подобные технологии быстро развиваются в направлении цифровизации, информатизации и интеллекта, они находят применение во всё большем количестве значимых для народного хозяйства сферах применения, например, для поддержания экономической стабильности страны и нефтяной безопасности ИИ также быстро проникает в нефтегазовую отрасль в таких областях, как: финансы, экономика и промышленность.

ИИ является важным фактором, влияющим на повышение операционной эффективности процессов нефтегазовой отрасли, его применение получает все более широкое распространение, особенно в сфере разведки и разработки нефти (рис. 1)..



Рис. 1. Проникновение ИИ-технологий в нефтегазовой отрасли

Figure 1. Areas where AI is being implemented in the oil and gas industry

Источник: рассчитано авторами по: Unlocking the Potential of AI in the Oil and Gas Industry. IBM institute for business value. Июнь, 2023.Рр. 1–25. URL: <https://www.coursesidekick.com/management/4198746> (дата обращения: 19.03.2024).

Согласно анализу размера и доли рынка ИИ в нефтегазовом отрасли с 2024 по 2029 г., ожидается, что размер рынка ИИ в нефтегазовом отрасли составит 2,98 млрд долл. в 2024 году и достигнет 5,17 млрд долл. к 2029 году, в течение прогнозируемого периода (2024 - 2029 гг.), CAGR составит 11,68 % ^[1].

В разведке и разработке нефти и газа, которая является основной областью традиционной энергетики, геологи и геологоразведочные группы постоянно сталкиваются с новыми проблемами. Например, тяжелая нефть (Heavy crude oil) - сырая нефть освещает 20°API или меньше ^[2].

Имеет очень вязкие физические свойства и трудно течет, но на ее долю приходится 70 мировых запасов сырой нефти, и ее трудно разрабатывать ^[2].

В настоящее время КНР является мировым потребителем нефтегазовых ресурсов и производителем продукции, основанной на переработке данного вида сырья ^[3]. Доказанные запасы тяжелой нефти Китая составляют около 4 млрд тонн, что составляет более 20 % от общих нефтяных ресурсов Китая. Запасы сверхтяжелой тяжелой нефти с вязкостью более 50 000 мПа·с составляют 14 % от общих запасов. В настоящее время степень извлечения тяжелой нефти в Китае по существующей технологии разведки и добычи низкая и составляет всего 3–5 %. 92 % разведанных в Китае месторождений нефти и газа имеют запасы, залегающие на глубине более 1200 метров ^[3]. Разведка и добыча нефтяных ресурсов сталкиваются с проблемами с точки зрения качества и глубины добычи. Использование разведки с помощью ИИ в разведке и разработке нефти и газа стало горячей темой и тенденцией развития отрасли.

Мировая нефтегазовая отрасль стимулирует использование ИИ для повышения

эффективности и результативности хозяйствования, а также оптимизации процесса разведки нефти. Внедрение ИИ также может помочь оцифровывать записи и автоматически анализировать собранные геологические данные и диаграммы для выполнения комплексного анализа с целью идентификации потенциальных проблем [4], таких как выявление месторождений нефти и газа, с наибольшей вероятностью содержащих запасы нефти для значительного улучшения добычи нефти и газа, снижение затрат и рисков, повышение уровня разведки и разработки сложных залежей нефти и газа.

Отраслевое внедрение ИИ-технологий происходит достаточно неравномерно [5]. Основными игроками отрасли в области ИИ являются Google, Cisco, Microsoft, Intel, IBM и Facebook. Нефтяные и газовые компании организовали транснациональное сотрудничество с ними, чтобы применить ряд технологий ИИ в нефтяной промышленности и достигли результатов в поэтапных исследованиях и результатов в практическом применении [4]. (табл.1).

Таблица 1 / Table 1

Текущее состояние сотрудничества в области ИИ между крупнейшими мировыми нефтяными компаниями и нефтесервисными компаниями

The current state of AI collaboration between the world's largest oil companies and oilfield services companies

Год	Нефтегазовое предприятие	Позиция	Технологическая платформа	Партнер
2017	BP	Оперативная точность и автоматизация процессов в энергетике;Позиционирование для разработки нефтяных месторождений, добычи и переработки сырой нефти, сбыта и поставок нефтепродуктов.	Sandy	Beyoud Belmont
2018	TotalEnergies	Обработка и анализ геологических данных при разведке и разработке нефти и газа, описание и анализ геологических условий месторождений нефти и газа.	Alpha; Fuzzy Logic	Google
2018	Shell	Плановое техническое обслуживание регулирующего клапана Shell; Плановое техническое обслуживание вращающегося оборудования Shell; Плановое техническое обслуживание подводных электропогружных насосов	Open AI Energy Initiative	Microsoft; C3 AI; Baker Hughes

		Shell; Передовые цифровые услуги для турбомашин; Управление жизненным циклом клапана.		
2019	ExxonMobil	Сбор данные в режиме реального времени с объектов нефтяных месторождений на расстоянии сотен миль, чтобы быстрее и эффективнее принимать решения по оптимизации бурения и определению приоритетов развертывания бригад; Сокращение времени обнаружения утечек и времени реагирования на ремонт. Управление выбросами метана.	Dynamics 365; Azure	Microsoft
2019	ExxonMobil	Предоставление реальных данных о нефтяных месторождениях и потребностях бизнеса; обеспечение снижения затрат и повышение эффективности работы; использование новейшего оборудования для обновления сети центров обработки данных и предоставление быстрых и эффективных методов вычисления.	DELFI; Azure	Microsoft; Schlumberger

Источники: составлено автором на основе: Инициатива Open AI Energy приветствует семь новых участников. Объявления. C3. AI. 2022. URL: <https://c3.ai/the-open-ai-energy-initiative-welcomes-seven-new-members/>. Скотт. Нечеткая логика: определение, значение, примеры и история. Автоматизированное инвестирование. Investopedia. 2023 г. URL: <https://www.investopedia.com/terms/f/fuzzy-logic.asp>.

Sources: compiled by the author no: The Open AI Energy Initiative Welcomes Seven New Membe. Announcements. C3. AI. Novembe, 2022. URL: <https://c3.ai/the-open-ai-energy-initiative-welcomes-seven-new-members/>. Gordon Scott. Fuzzy Logic: Definition, Meaning, Examples, and History. Automated Investing. Investopedia. April, 2023. URL: <https://www.investopedia.com/terms/f/fuzzy-logic.asp>.

В 2014 г. у испанская промышленная компания Repsol и американская технологическая компания IBM совместно разработали первую в мире «Когнитивную технологию» (Cognitive Technology) для приложений нефтяной промышленности. Она специально используется для оптимизации добычи пластов и инвестиций в новую нефть, и в области

возможностей принятия стратегических решений^[5]. Эта технология может анализировать информационные материалы, такие как сотни тысяч документов и отчетов. Анализируя различные комбинации данных, такие как сейсмические изображения, нефтяные резервуары, объекты и т. д., она также может вводить новые факторы в реальном времени, которые необходимо учитывать, такие как: экономическая стабильность, политическая ситуация, стихийные бедствия и т. д., проводить целевой анализ и моделирование для снижения рисков добычи нефти и газа^[6].

ExxonMobil сотрудничает с Массачусетским технологическим институтом в разработке роботов с искусственным интеллектом для исследования океана, Schlumberger ведёт разработку интеллектуальной платформы для совместного использования ресурсов "среду когнитивных исследований и разработки DELFI^[7]; Сотрудничество между нефтесервисной компанией BHGE и NVIDIA по продвижению применения ИИ в нефтегазовой сфере показывает, что роль применения технологий ИИ возрастает для воздействия на экономические выгоды нефтегазовой отрасли.

По состоянию на конец 2023 года Shell развернула более 160 проектов ИИ в своей цепочке поставок нефти и газа, добившись эффективного сбора и моделирования данных, одновременно значительно снизив затраты на добычу природного газа в проектах разведки и бурения^[6].

В России также наблюдается применение решений на основе ИИ. Совокупный экономический эффект от них за 6 лет в СИБУРе составил более половины от 45 млрд рублей. ИИ применяется в самых разных точках принятия решений: в 2023 году СИБУР получили более 70 гипотез на базе ИИ, которые потенциально могут увеличить производительность труда, скорость и точность принятия решений, предотвращать отклонения в работе оборудования и персонала. Также добавили в решения с использованием больших языковых моделей (LLM)^[8].

ИИ предоставляет обоснованный анализ спроса на рынке нефти и газа.

Модель ИИ может выявить сложные закономерности и корреляции, которые аналитики могут упустить, анализируя большие объемы исторических данных, рыночные тенденции, неопределенность и культуру геополитических конфликтов и даже сложные настроения в социальных сетях.

Например, с помощью языка "Python" исследователи отрасли проанализировали «Каковы крупнейшие страны по переработке нефти в 2023г.?» через следующий код, для получения визуализации данных исследования:

```
import pandas as pd

data = {

'Country': ['USA', 'China', 'Russia', 'Saudi Arabia', 'Canada'],

'Oil Processing Volume (million barrels)': [120, 90, 80, 75, 70]

}

df = pd.DataFrame(data)

df_sorted = df.sort_values(by='Oil Processing Volume (million barrels)', ascending=False)
```

```
top_countries = df_sorted.head()
```

```
top_countries.
```

Данные крупнейших стран по переработке нефти в 2023г. можно получить с помощью компьютера (табл. 2):

Таблица 2 / Table 2

Страны-лидеры по объёму переработки нефти в 2023 году

Страна	Мощность обработки
США	120 млн барр.
КНР	90 млн барр.
Россия	80 млн барр.
Саудовская Аравия	75 млн барр.
Канада	70 млн барр.

Источники: составлено автором по Python

Source: compiled by author using Python

Благодаря полученным данным известно, что именно эти страны имеют наибольший объем переработки нефти в 2023 году, причем первое место занимают США. Эти данные не только дают обзор мировой ситуации в сфере нефтепереработки, но и подчеркивают важную роль, которую эти страны играют в нефтяной промышленности.

Шаги по использованию ИИ для интеграции ресурсов в этом случае следующие:

Идентификация источника данных. Например, выберем веб-сайт Управления энергетической информации США (EIA) для получения данных о добыче нефти, которые могут включать информацию о темпах переработки нефти в каждой стране.

Сбор данных. В настоящий период осуществляется глобальный переход к цифровому формату представления информации [\[7\]](#).

Извлечение соответствующие данные с соответствующих страниц и структурируйте эти данные для анализа.

Подготовка данных. Например, приготовить извлечь данные о темпах переработки нефти по странам, регионам с сайта EIA. В ситуациях, когда невозможно напрямую сканировать веб-контент или взаимодействовать с внешними веб-сайтами в режиме реального времени для извлечения и обработки данных из-за ограничений окружающей среды, используется такие инструменты, как Beautiful Soup или Scrapy на Python [\[8\]](#), для сканирования данных с веб-сайта EIA.

Анализ данных. После извлечения данных их необходимо очистить и подготовить к анализу. Охватывает преобразование типов данных, обработку пропущенных значений и структурирование данных в полезный формат. Включает: парсинг веб-страниц, очистку и подготовку данных.

Анализ и визуализация. Например, проанализировать данные, чтобы понять темпы переработки нефти по странам. Включает расчет статистики, выявление тенденций и визуализацию данных для облегчения их понимания.

Визуализация. Экспортировать таблицу данных.

ИИ используется для прогнозирования цен на нефть и изменений спроса посредством обработки данных, что позволяет компаниям принимать стратегические решения на основе интеграции различных ресурсов и представленных данных [\[9\]](#).

Ход исследований и применение ИИ в области каротажа скважин, геофизической разведки, разработки месторождений и наземной инженерии:

Сбор данных каротажа скважины

Процессы бурения в нефтегазовой отрасли являются сложными и высокотехнологичными [\[10\]](#).

В связи с неоднородностью нефтяных и газовых пластов, сложностью объектов обнаружения, а также диверсификацией и сложностью условий проведения каротажных работ, существует острая необходимость исследования новых методов измерения и режимов работы при сборе параметров скважинного пласта и передаче каротажных данных. Внедрите ИИ для достижения более точных [\[11\]](#), эффективных и безопасных операций и обнаружения геологической информации.

В последние годы применение ИИ при обработке и интерпретации каротажа в основном было сосредоточено на автоматической коррекции глубины, автоматическом создании отчетов, интеллектуальной стратификации, реконструкции кривых, идентификации литологии, интерпретации каротажных изображений, прогнозировании параметров резервуара, оценке нефти и газа, сдвиговых волнах. прогнозирование скорости, выявление заполнения трещин и полостей и т. д.

В настоящее время нефтегазовые компании разработали коммерческие продукты для сбора данных и удаленной регистрации данных. Как ведущая в мире компания по техническому обслуживанию нефтяных месторождений, компания Schlumberger (SLB) разработала центры дистанционного каротажа, интеллектуальные испытания пластов и программное обеспечение для скважин «Techlog» с возможностями интеллектуальной обработки и интерпретации, которые были введены в коммерческое использование. Операционная среда программного обеспечения «Techlog» включает в себя управление данными TechData: загрузка и управление данными DLIS, LIS, XTF, NTI, LAS, WITSML, CSV, CGM, ASCII, SVG, EMF, JPG, GIF, TIFF, BMP, PNG, SEG-Y и другими форматами [\[12\]](#). Отображение данных «Techlog»: использует простые и гибкие таблицы, журналы скважин, гистограммы и т. д. для интерактивного управления, отображения, редактирования и предварительной обработки данных бурения и т. д. [\[9\]](#) (рис.2).

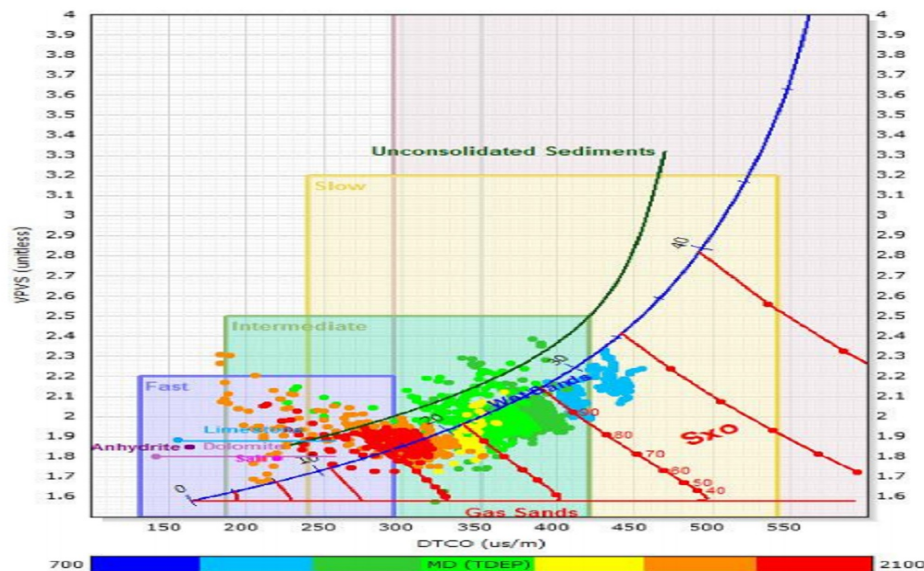


Рис. 2. Визуальный интерфейс "Techlog"

Figure 2. Visual interface "Techlog"

Источники: Официальный сайт Schlumberger, программные продукты: Techlog. URL: <https://www.slb-sis.com.cn/products-services/Techlog.html> (дата обращения: 26.03.2024).

Компания Schlumberger установила первый регулирующий клапан в норвежских водах в мае 2000 года. С тех пор более 2200 регулирующих клапанов было установлено в 26 странах мира. Технология «Techlog» позволила развернуть 11 центров серверов данных и 14 центров удаленной регистрации по всему миру со 108 инженерами-операторами, что позволяет экспертам работать вместе и принимать решения удаленно. 20 % операций регистрации выполняются центрами удаленной регистрации [10].

Геофизическая разведка месторождений нефти и газа

Основное применение искусственного интеллекта в геофизическом разведочном оборудовании являются: обнаружение вибросейсмических устройств, дронов, сейсмических приборов и т. д. [13].

Интеллектуальный вибратор может регулировать мощность, диапазон частот, время сканирования, фазу и другие параметры в соответствии с конкретными условиями поверхности и глубокими сейсмогеологическими условиями рабочей зоны, он безопасен и экологичен [14].

Интеллектуальные дроны для сбора геофизических данных могут выполнять высокоточное обнаружение местности, оценку рисков, мониторинг узлов, восстановление данных, доставку материалов, спасение и другие задачи.

Сборник геофизических исследований

Благодаря непрерывному развитию технологий в рамках ИИ, можно с уверенностью предполагать, что геофизическая коллекция перейдет на стадию интеллектуального развития после этапа цифрового развития со следующими характеристиками: бес сенсорная оцифровка, высокая степень автоматизации с обратной связью, «роботизированное» основное оборудование, интегрированные операционные процедуры, предсказуемая динамика производства и реализация некоторых

возможностей периферийных вычислений для обработки больших данных (Big Date) [\[15\]](#).

В технологии геофизических исследований реализовано цифровое управление строительными задачами, полевыми работниками, оборудованием и визуализацией, оптимизированы процедуры строительства, упрощены рабочие процедуры, а также обеспечена интеллектуальная стимуляция, контроль качества в реальном времени, удаленная техническая поддержка, а также управление и диспетчеризация.

Из-за увеличения сейсмических данные и необходимости интерпретации этих данных применение ИИ значительно повысило эффективность обработки и интерпретации сейсмических данных, обеспечивая при этом точность.

ИИ применяется при интерпретации сейсмических структур (включая идентификацию разломов, интерпретацию слоев, интерпретацию вершины и низа скального холма, интерпретацию русла реки или пещеры и т. д.), идентификацию сейсмических данных, прогнозирование параметров резервуара, считывание и моделирование сейсмической скорости, а также анализ микросейсмических данных, подробное объяснение и другие аспекты.

Наземное проектирование — прогнозирование рисков утечек нефти и отказов машин, продвижение высоких стандартов безопасности в отрасли.

Основной эффект от внедрения ИИ в нефтегазовую отрасль проявляется в снижении потерь и себестоимости продукции [\[16\]](#). Постоянно отслеживая рабочее состояние оборудования, алгоритмы ИИ могут обнаруживать угрозы безопасности и потенциальные сбои при добыче нефти и газа. Выявляя угрозы на ранних этапах и выдавая предупреждение, операторы буровых установок могут заранее планировать мероприятия по техническому обслуживанию, что, в свою очередь, будет способствовать снижению вероятности наступления рискованных событий, в том числе несчастных случаев, и тем самым создать более безопасную рабочую среду и снизить финансовые потери при приостановке оборудования в целях ремонта.

Например, известно, что нефть и природный газ имеют высокую степень опасности как при разработке месторождений, так и при дальнейшей транспортировке и обработке сырья из-за угрозы воспламенения и выделения токсичных газов. Системы искусственного интеллекта могут не только отслеживать уровни токсичности и утечки и предупреждать пользователей о проблемах, но и своевременно автоматически модифицировать такие системы, как системы охлаждения и отопления, чтобы обеспечить безопасность хранения грузов от угрозы сезонных колебаний температуры. Это позволяет корпорации предвидеть и устранять потенциальные неисправности оборудования до их возникновения [\[17\]](#).

Увеличение прибыли за счёт минимизации издержек является достаточно весомым аргументом для операторов нефти и газа в определении своих приоритетов. Повсеместное внедрение ИИ также, по нашему мнению, приведёт к увеличению общего объема добычи с помощью успешной оптимизации добычи. Морская нефтегазовая отрасль использует ИИ и науку о данных, чтобы упростить доступ к большому количеству сложных данных, необходимым для разведки и добычи нефти и газа. Это позволяет с большей точностью исследовать данные и улучшать использование существующей инфраструктуры во избежание остановок и простоев производства, что неминуемо приводило бы к значительным финансовым издержкам.

Датчики, управляемые искусственным интеллектом, отслеживают условия окружающей

среды, работу оборудования и перемещения персонала во время морских буровых операций. Данные анализируются в режиме реального времени, и в случае возникновения каких-либо отклонений в системе безопасности активируются оповещения и корректирующие действия, предотвращающие потенциальные инциденты и улучшающие реагирование на чрезвычайные ситуации.

В качестве наглядного примера вышеизложенному выступает использование компьютерного зрения для оптимизации добычи, что позволяет быстрее анализировать сейсмические и геологические данные, понимания резервуаров и моделирования для прогнозирования рисков коррозии нефти для снижения затрат на техническое обслуживание.

Специально для морских буровых платформ: считывание данных насосов, компрессоров и бурового оборудования. Датчики буровой установки постоянно контролируют состояние этих критически важных компонентов, чтобы улучшить возможности предупреждения о рисках.

ИИ способен анализировать спутниковые изображения, аэрофотоснимки и данные дистанционного зондирования для выявления признаков разливов нефти или утечек в трубопроводах в морской среде. Все это позволяет действовать быстро, обнаруживая эти инциденты на ранней стадии, чтобы смягчить воздействие на окружающую среду и предотвратить распространение загрязняющих веществ, а также повысить экологическую безопасность и ускорить реализацию мер реагирования на чрезвычайные ситуации.

Повышение эффективности цепочки поставок в нефтегазовой отрасли

В управлении цепочками поставок роботы Robotic Process Automation (RPA) могут собирать данные из различных источников, таких как поставщики, системы инвентаризации и прогнозы спроса, для оптимизации решений о закупках и поддержания оптимального уровня запасов ^[11].

Нефтеперерабатывающие компании могут применять в своей деятельности модели ИИ для прогнозирования потребительского спроса на нефтепродукты, такие как бензин, дизельное топливо и авиакеросин, что приводит к оптимизации производства и эффективному управлению запасами.

Используя алгоритмы машинного обучения для непрерывного анализа данных процесса переработки или мониторинга структурной целостности трубопроводов, компании могут оптимизировать планы технического обслуживания, продлить срок службы трубопроводного оборудования и улучшить стандарты безопасности эксплуатации трубопроводов ^[18].

Укрепление аудита

Влияние ИИ на финансовые аспекты нефтегазовой отрасли выходит за рамки его применения к конкретным бизнес-задачам, таким как кредитный скоринг, обнаружение мошенничества, анализ финансовых отчетов, ценообразование и хеджирование, маркетинг, анализ поведения потребителей, алгоритмическая торговля ^[19].

В частности, он помогает финансовому управлению в планировании производственных операций, таких как разработка и оценка финансовых услуг, а также удерживает связь

между производством, продажами и маркетинговыми операциями [\[20\]](#).

Реагирование на колебания рыночных цен

Волатильность цен, вызванная динамикой рынка, которая может быстро меняться из-за геополитических событий, экономических факторов и дисбаланса спроса и предложения, является неотъемлемой проблемой нефтегазовой отрасли. В частности, анализ и прогнозирование колебаний цен на нефть и газ методами прогнозного моделирования для принятия решений в целях снижения операционных рисков (путем приема больших объемов данных о ценах в различные периоды, рыночных тенденциях и геополитических индикаторах).

Повышение эффективности рыночных операций

Нефтяные и газовые компании могут получить ценную информацию на основе данных, чтобы улучшить бизнес-результаты своих процессов добычи, интегрируя программное обеспечение искусственного интеллекта в свои операции. Большие данные и ИИ могут помочь компаниям лучше понять потребности и предпочтения клиентов. Анализируя данные о поведении клиентов и отзывы рынка, можно оптимизировать позиционирование продукта и маркетинговые стратегии. Например, базирующаяся в Абу-Даби технологическая компания Oil and Gas Holding Co. (nogaholding) заключила партнерские отношения с технологической компанией AIQ для интеграции и внедрения цифровых решений и искусственного интеллекта в свои операции по добыче полезных ископаемых. Это позволит nogaholding использовать новейшую технологию ИИ AIQ для повышения

операционной эффективности [\[12\]](#). Улучшили модели управления, особенно в сфере обслуживания клиентов, путем обновления программного обеспечения тщательно подобранной информации, включая структурированные документы, PDF-файлы, рукописные заметки, а также аудио- и видеофайлы. Используя чат-боты и автоматизированные услуги, повысили удовлетворенность клиентов и эффективность, оптимизировали использование ресурсов, снизили эксплуатационные расходы и, в итоге, повысили общую прибыльность.

Проблемы, с которыми сталкивается в нефтегазовой сфере вследствие применения ИИ

В настоящее время применение искусственного интеллекта в разведке и разработке нефти и газа сталкивается со многими проблемами, такими как высокие затраты на сбор данных, серьезные проблемы с качеством данных, сложные бизнес-сценарии, которые не могут управляться исключительно данными, незрелая экосистема НИОКР, короткое время использования, не медленная реакция механизмов поддержки [\[21\]](#).

Предложения по улучшению влияния ИИ на эффективность в нефтегазовой отрасли

Национальные департаменты управления должны сформулировать план развития применения технологий ИИ. Например, китайское правительство запустило серию стратегических планов по искусственному интеллекту. Для более рационального применения искусственного интеллекта в нефтяной промышленности для содействия развитию отрасли также необходимо сформулировать планы цифровой трансформации и разработки приложений технологий ИИ на основе национальной политики и планов, связанных с развитием ИИ, в сочетании с бизнес-характеристиками нефтяной промышленности, а также уточнить цели интеллектуального развития, уточнить

содержание основных технологических исследований, области применения, планы реализации и меры безопасности и т. д.

Создать совместный инновационный исследовательский центр для развития ИИ в нефтегазовой отрасли. В перечень обязанностей Центра должно войти: разработка систем и технологий управления больших данных и ИИ для нефтегазовой отрасли, и предоставление консалтинговых услуг, предоставление системных решений в программных и аппаратных продуктах, техническая поддержка и услуги для нефтепромысловых компаний для проведения цифровой трансформации и интеллектуальной трансформации.

Заключение

ИИ помогает нефтегазовым компаниям лучше понимать рыночную среду, оптимизировать решения и повышать конкурентоспособность. ИИ быстро развивался в последние годы и имеет применения в практической части и в исследованиях нефтегазовых месторождений. Некоторые страны рассматривают развитие ИИ, как одно из средств повышения конкурентоспособности нефтегазовой отрасли. Интеллектуализация разведки и разработки нефти и газа стала горячей темой и тенденцией развития отрасли. Ожидается, что она значительно повысит эффективность и качество операций по разведке и разработке нефти и газа в области каротажа, геофизической разведки, бурения, разработки месторождений, поверхностного инжиниринга и т. д., снижает затраты и риски, а также повышают эффективность разработки сложных месторождений нефти и газа, уровень разведки и разработки в целом.

Тенденции роста и прогнозы применения ИИ в нефтегазовой отрасли продолжают расширяться. ИИ задействован в анализе спроса, цепочек поставок нефти и газа, чтобы снизить производственные риски, максимизировать эффективность и доходы от управления и эксплуатации нефтегазовых предприятий.

Нефтяные и газовые компании разработали различные коммерческие продукты для сбора данных и удаленной регистрации данных. Применение этих технологий продолжит стимулировать цифровую трансформацию и инновационное развитие отрасли.

В целом ИИ приносит революционные изменения в нефтегазовую отрасль, повышая эффективность и сокращая затраты, а также поддерживая цели защиты окружающей среды и устойчивого развития. Однако это также влечет за собой переопределение навыков и должностных ролей, а также новые проблемы, связанные с безопасностью и конфиденциальностью данных.

^[1] Artificial Intelligence Report for the Oil and Gas Industry // Mordor Intelligence. URL: <https://www.mordorintelligence.com/zh-CN/industry-reports/ai-market-in-oil-and-gas> (дата обращения: 20.02.2024).

^[2] Тяжелая нефть // Neftegaz. 2013. URL: <https://neftegaz.ru/tech-library/energoresursy-toplivo/147780-tyazhelaya-neft/> (дата обращения: 20.12.2023).

^[3] Сунь Хуаньцюань. Ограниченные ресурсы, неограниченные инновации. Интервью с Китайской ассоциацией нефтяных предприятий. 2022. URL: <http://www.zgsyqx.com/list.asp?id=9230> (дата обращения: 22.12.2023).

^[4] Shell, C3 AI, Baker Hughes and Microsoft jointly launch the "Open Artificial Intelligence

Energy Initiative" to jointly create an AI solution ecosystem that promotes the transformation of the energy industry // Businesswire. 2021. URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20210203006063/zh-CN/> (дата обращения: 22.02.2024).

[5] Schlumberger, Chevron и Microsoft объединятся для цифровизации нефтяной отрасли. ТАСС. URL: <https://tass.ru/ekonomika/6900650> (дата обращения: 20.03.2024).

[6] IBM - Artificial Intelligence Breathes Life into the Oil and Gas Value Chain // IBM Institute for Business Value. June 9, 2023. Pp. 1-25.

[7] Schlumberger: Сотрудничество с Yandex. Cloud ускорит цифровую трансформацию российской энергетики. Россия Нефть Газ Журнал. 12 апреля, 2021. URL: <https://www.rogtecmagazine.com/category/russia-oil-gas-magazine-ru/?lang=ru> (дата обращения: 20.11.2024).

[8] Более половины экономического эффекта от цифровой трансформации СИБУР получил благодаря искусственному интеллекту // Cnews. 14 марта 2024. URL: https://www.cnews.ru/news/line/2024-03-14_bolee_poloviny_ekonomicheskogo (дата обращения: 22.03.2024).

[9] Techlog — программный комплекс для петрофизической интерпретации. Платформы и Прикладное программное обеспечение // Techlog. URL: <https://slb-sis.com.cn/products-services/Tec/1.html> (дата обращения: 22.03.2024).

[10] Интеллектуальное заканчивание скважин — предвестник эры цифрового заканчивания скважин. URL: <https://www.slb.com/zh-cn/resource-library/case-study/case-study-china/2023/20230921-ps-intelligent-completion> (дата обращения: 15.11.2024).

[11] Sudeep Srivastava. How AI Is Revolutionizing the Oil and Gas Industry – Nine Use Cases and Benefits // Appinventiv. February 13, 2024. URL: <https://appinventiv.com/blog/artificial-intelligence-in-oil-and-gas-industry> (дата обращения: 25.03.2024).

[12] ADNOC's AIQ collaborates with nogaholding for digital upstream solutions // Oil and Gas Middle East. December 09, 2022. URL: <https://www.oilandgasmiddleeast.com/products-services/adnocs-aiq-collaborates-with-nogaholding-for-digital-upstream-solutions> (дата обращения: 25.03.2024).

Библиография

1. Линь Ботао, Го Цзяньчэн. Обсуждение текущего состояния применения искусственного интеллекта в нефтяной промышленности // Вестник нефтяной науки. 2019. № 4(4). С. 403-413.
2. Рощин П. В., Петухов А. В., Васкес Карденас Л. К., Назаров А. Д. Исследование реологических свойств высоковязких и высокопарафинистых нефтей месторождений Самарской области // Нефтегазовая геология. Теория и практика. 2013. № 8. С. 1-17.
3. Митина Н. Н., Бай И. Особенности развития нефтегазовой отрасли в Китайской Народной Республике // Инновации и инвестиции. 2021. № 4. С. 44-50.
4. CHEN Q, DAI Y. Development and practice on intelligent financial products based on big data and AI platforms // Software Guide. 2021. No. 20(02). Pp. 31-39. (In Chin.)
5. Аверьянов А. О., Гуртов В. А., Шабеева С. В. Отраслевой аспект кадрового

обеспечения стратегического развития сферы искусственного интеллекта // Экономика промышленности. 2024. № 17(3). С. 279-290. URL: <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-3-1316> EDN: BFIXSZ.

6. Ван Линь. Цифровая и интеллектуальная трансформация энергетической отрасли снова ускоряется // Энергетика Китая. 2024. № 12. С. 12-15.

7. Жукова М. В., Крюков Д. В. Современный тренд развития экономики и общества: цифровое общество как особая стадия информационного общества // Society and Security Insights. 2022. № 5(2). С. 120-139. URL: doi: 10.14258/ssi(2022)2-08 EDN: BSOTZX.

8. Клаус Сольберг Сойлен. Возможности и ограничения искусственного интеллекта в социальном анализе и прогнозировании будущего // ФОРСАЙТ. 2024. № 18(2). С. 6-20.

9. Gong R. B., Yang R. Y., Mi L. Application prospect of blockchain technology in the petroleum industry // Information Systems Engineering. 2019. No. 11. Pp. 62-65.

10. Тедженев Д. М., Мовламов Д., Сапаров Б. Оптимизация процессов бурения с использованием современных методов управления проектами // ВСЕМИРНЫЙ УЧЕНЫЙ. 2024. № 16(1). С. 175-180.

11. Kuang Lichun, Liu He, Ren Yili, Luo Kai, Shi Mingyu, Su Jian, Li Xin. Application and development trend of artificial intelligence in petroleum exploration and development // Petroleum Exploration and Development. 2021. No. 48(1). Pp. 1-11. URL: doi: 10.11698/PED.2021.01.01.

12. Баранова С. С., Сердюк К. С., Соболев А. Ю. Разработка набора инструментов для интерпретации данных бокового каротажного зондирования в программном комплексе techlog // Интерэкспо Гео-Сибирь. 2024. № 2(2). С. 1-5. (In Russ.)

13. Карнаухов А. М. Направления развития "цифрового рывка" в геологоразведке // Нефтегазовая геология. Теория и практика. 2019. № 14(4). С. 1-14. URL: http://www.ngtp.ru/rub/2019/46_2019.html.

14. Татьяна В. Л. Интеграция знаний и данных в задачах геоэкологического мониторинга взрывов // Интерэкспо Гео-Сибирь. 2021. № 1(4). С. 152-158.

15. Алексеева А. К., Руденко М. Н., Русинович А. В., Турова А. В., Турова Е. С. Опыт создания электронных атласов по результатам комплексного изучения параметрических скважин в пределах шельфа и островов арктических морей // Геология нефти и газа. 2021. № 6. С. 107-117. URL: DOI: 10.31087/0016-7894-2021-6-107-117 EDN: SHWCVQ.

16. Карнаухов А. М. Нефтегазовая геология // Теория и практика геология. 2017. № 12(4). С. 1-10. URL: http://www.ngtp.ru/rub/3/44_2017.pdf.

17. Яковлев Р., Рахматов М. Цифровая трансформация и инновации в нефтегазовой отрасли: роль искусственного интеллекта и блокчейн-технологий // Вестник Науки. 2024. № 8(7,1). С. 239-248. EDN: KOELVO.

18. Shahkarami A., Mohaghegh S. Applications of smart proxies for subsurface modeling // Petroleum Exploration and Development. 2020. No. 47(2). Pp. 372-382.

19. Lin Botao, Zheng Haiyan. Application of intelligent finance technology in the oil and gas industry // Petroleum Science Bulletin. 2023. No. 08(2). Pp. 222-233. URL: doi: 10.3969/j.issn.2096-1693.2023.02.017.

20. Li Y. Smart finance: The only way to improve the overall efficiency of the financial industry // Logistics News. 2022. No. 03. Pp. 190-191. (In Chin.)

21. Liu He. Digital Transformation of Oil and Gas Exploration and Development; Unstoppable Artificial Intelligence Application // Petroleum Science and Technology Forum. 2023. No. 42(3). Pp. 1-9. (In Chin.)

Результаты процедуры рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не

раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

На рецензирование представлена статья на тему «Влияние искусственного интеллекта на повышение эффективности управления в нефтегазовой отрасли» для опубликования в журнале «Финансы и управление». Статья посвящена анализу влияния искусственного интеллекта (ИИ) на повышение эффективности управления в нефтегазовой отрасли. Авторы рассматривают применение ИИ в различных сферах деятельности отрасли, включая разведку и добычу, геофизические исследования, управление цепочками поставок, финансовый аудит и прогнозирование рыночных цен. Особое внимание уделяется практическим кейсам внедрения ИИ крупными международными и российскими компаниями, а также проблемам и перспективам развития технологий ИИ в отрасли. Исследование основано на применении следующих научных методах: анализе практических примеров внедрения ИИ в нефтегазовой отрасли (кейсы BP, Shell, ExxonMobil, Schlumberger, СИБУР); использовании количественных данных, включая прогнозы роста рынка ИИ и экономические эффекты от внедрения технологий; применении методов визуализации данных (таблицы, графики) для демонстрации результатов; обзоре международного опыта и сравнении с российскими реалиями. Методологическая база статьи является комплексной и включает как теоретический, так и практический анализ.

Тема статьи является актуальной в условиях цифровой трансформации нефтегазовой отрасли, которая сталкивается с необходимостью повышения эффективности, снижения затрат и минимизации экологических рисков. Использование ИИ позволяет решать эти задачи, что подтверждается примерами из статьи. Актуальность подкрепляется ссылками на современные тренды, такие как анализ больших данных, автоматизация процессов и прогнозирование рыночных изменений. Научная новизна статьи проявляется в авторской систематизации актуальных применений ИИ в нефтегазовой отрасли, включая малоосвещенные аспекты, такие как аудит и управление цепочками поставок; анализе конкретных технологических решений (например, платформа «Techlog» Schlumberger) и их экономических эффектов; предложении мер по улучшению внедрения ИИ, включая создание инновационных исследовательских центров.

Стиль, структура, содержание соответствуют предъявляемым требованиям. В статье усматривается структурированность текста сообразно поставленным задачам исследования. Изложение информации логичное и последовательное. Стиль научный, но доступный для специалистов смежных областей. Использование таблиц, графиков и примеров кода (Python) делает материал наглядным. Небольшим недостатком можно считать избыточную детализацию некоторых технических аспектов, что может затруднить восприятие для читателей, не обладающих узкоспециализированными знаниями. Список литературы включает авторитетные источники: научные статьи, отчеты международных компаний (IBM, Schlumberger), данные государственных органов и аналитических агентств. Библиография отражает современные исследования и придает статье высокую академическую ценность. Однако можно было бы добавить больше источников на русском языке для полноты охвата российской специфики. Апелляция к оппонентам наличествует. В статье учитываются возможные критические замечания, такие как высокие затраты на внедрение ИИ, проблемы с качеством данных и необходимость адаптации персонала. Предлагаются авторские решения, например, создание совместных исследовательских центров и разработку национальных стратегий. Однако более глубокая дискуссия о рисках, связанных с заменой человеческого труда ИИ, могла бы усилить аргументацию в статье. Выводы статьи сбалансированы и подкреплены доказательствами. Автор подчеркивает революционное влияние ИИ на нефтегазовую отрасль, отмечая его роль в повышении эффективности, снижении затрат и поддержке

устойчивого развития. Статья будет полезна ученым и исследователям в области цифровизации и ИИ, специалистам нефтегазовой отрасли, занимающимся внедрением инновационных технологий, а также государственным служащим, участвующим в разработке отраслевых стратегий.

Таким образом, статья представляет собой значимое исследование, сочетающее теоретический анализ с практическими примерами. Она соответствует требованиям журналов ВАК и рекомендуется к публикации.

Финансы и управление

Правильная ссылка на статью:

Чешин А.В., Потапенко С.В., Гончаров В.В., Петренко Е.Г. Влияние института общественного контроля на экономическое развитие государства // Финансы и управление. 2025. № 2. DOI: 10.25136/2409-7802.2025.2.71164 EDN: KCRHVQ URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=71164

Влияние института общественного контроля на экономическое развитие государства

Чешин Андрей Владимирович

ORCID: 0009-0000-7572-3076

кандидат экономических наук

доцент кафедры экономики и управления Орского гуманитарно-технологического института (филиала) ФГБОУ ВО "Оренбургский государственный университет"

462419, Россия, Оренбургская область, г. Орск, Мира, 15А



✉ niipgergo2009@mail.ru

Потапенко Сергей Викторович

ORCID: 0000-0003-3013-5072

доктор юридических наук

профессор; кафедра гражданского процесса и международного права; Кубанский государственный университет

350040, Россия, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. Ставропольская, 149



✉ niipgergo2009@mail.ru

Гончаров Виталий Викторович

кандидат юридических наук

доцент; кафедра гражданского процесса и международного права; Кубанский государственный университет

350040, Россия, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. Ставропольская, 149



✉ niipgergo2009@mail.ru

Петренко Елена Геннадьевна

кандидат юридических наук

доцент, кафедра государственного и международного права, Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина

350044, Россия, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. Калинина, 13



✉ niipgergo2009@mail.ru

[Статья из рубрики "Финансовая политика"](#)

DOI:

10.25136/2409-7802.2025.2.71164

EDN:

KCRHVQ

Дата направления статьи в редакцию:

30-06-2024

Аннотация: Статья посвящена анализу влияния института общественного контроля на экономическое развитие государства. Обосновывается роль и место данного института гражданского общества в системе юридических гарантий конституционных принципов и системы прав и свобод человека и гражданина, прав и законных интересов общественных объединений и иных негосударственных некоммерческих организаций. Исследуется система факторов, оказывающих влияние на экономическое развитие государства. Анализируется место общественного контроля в данной системе факторов, основные направления воздействия данного института гражданского общества на экономическое развитие России. Формализованы и анализируются основные проблемы, которые препятствуют воздействию общественного контроля на экономическое развитие России, в частности: отсутствие формализации данного института гражданского общества в Конституции страны; не закрепление в числе принципов, целей и задач общественного контроля тех из них, которые направлены на обеспечение экономического развития России; не разработанность в научной доктрине общественного контроля форм, методов и видов мероприятий общественного контроля, направленных на обеспечение реализации экономических прав и свобод граждан, экономических прав и законных интересов юридических лиц, экономического развития страны в целом; отсутствие у субъектов общественного контроля реальных полномочий; наличие у них слабой экономической базы; слабое использование в их работе зарубежного опыта функционирования институтов гражданского общества в данной сфере. Методологическую основу исследования составляет ряд научных методов: формально-логический; историко-правовой; сравнительно-правовой; статистический; социологический; методы финансового анализа. Авторами разработана и обоснована система мероприятий по разрешению указанных проблем, в том числе, путем: формализации общественного контроля в Конституции Российской Федерации; разработки и закрепления в законодательстве об общественном контроле принципов, целей и задач общественного контроля, направленных на обеспечение экономического развития страны; организации Общественной палатой Российской Федерации научно-практических исследований относительно форм, методов и видов мероприятий общественного контроля, направленных на обеспечение реализации экономических прав, свобод и законных интересов физических и юридических лиц, а также экономическое развитие страны; расширения полномочий субъектов общественного контроля; укрепления их экономической базы; развития законодательства об общественном контроле с опорой на положительный зарубежный опыт в данной сфере.

Ключевые слова:

влияние, институт, общественный контроль, народовластие, Российская Федерация, экономическое развитие, государство, оптимизация, эффективность, результативность

Введение.

Вопросы организации и осуществления общественного контроля в Российской Федерации широко исследуются в работах Ю. В. Агибалова, [\[1, с. 57-73\]](#) С. И. Глушковой, [\[4, с. 85-97\]](#) К. А. Ишекова, [\[7, с. 9-14\]](#) В. П. Кириленко, [\[9, с. 33-37\]](#) Е. А. Огневой, [\[14, с. 51-62\]](#) Ю. В. Шиловой, [\[16, с. 40-49\]](#) Е. В. Свирина, [\[17, с. 41-44\]](#) М. А. Вахтиной, [\[18, с. 77-80\]](#) а также ряда иных авторов. Кроме того, большое значение приобретают научные труды С. Л. Алексеева, [\[2, с. 165-175\]](#) С. В. Ефимова, [\[3, с. 21\]](#) В. В. Кикавец, [\[8, с. 3-11\]](#) А. Ю. Кирьянова, [\[10, с. 39-44\]](#) Е. Н. Кондрат, [\[11, с. 89-96\]](#) М. А. Косян, [\[12, с. 148-153\]](#) И. Г. Львовой, [\[13, с. 487-491\]](#) Е. В. Рожкова, [\[15, с. 66-69\]](#) Я. Залесны, [\[19, с. 1; 20, с. 1\]](#) а также некоторых иных ученых, посвященные воздействию данного института гражданского общества на экономическое развитие государства. Этим обстоятельством и обусловлен выбор темы настоящего научного исследования, целью которого является не только формализация и анализ основных проблем, препятствующих оптимизации процессов влияния института общественного контроля на экономическое развитие государства, но и разработка и обоснование системы мероприятий по разрешению указанных проблем. В числе основных научных задач данной статьи можно выделить следующие: а) анализ роли и места общественного контроля в системе юридических гарантий реализации, охраны и защиты как конституционных принципов, так и системы прав и свобод человека и гражданина, прав и законных интересов общественных объединений и иных негосударственных некоммерческих организаций; б) исследование системы факторов, оказывающих влияние на экономическое развитие государства; в) анализ места общественного контроля в данной системе факторов; г) исследование основных направлений воздействия данного института гражданского общества на экономическое развитие России; д) формализацию и анализ основных проблем, препятствующих оптимизации процессов влияния института общественного контроля на экономическое развитие государства; е) разработку и обоснование системы мероприятий, направленных на разрешение указанных проблем.

Методы и методологическая основа исследования.

Методологическую основу исследования составляет ряд научных методов, в частности: формально-логический; историко-правовой; сравнительно-правовой; статистический; социологический; метод исследования конкретный правовых ситуаций. Эмпирическую основу исследования составили: Конституция России; нормы международного и национального законодательства; материалы судебной практики, практики работы субъектов общественного контроля; источники научной правовой доктрины, посвященные анализу организации и осуществлению в Российской Федерации общественного контроля.

Основной текст.

Российская Федерация закрепила в 1993 году правовой статус многонационального народа России в качестве единственного источника власти и носителя суверенитета, реализующего свои властные полномочия через систему прямых форм народовластия (например, через институты свободных выборов и референдумов) и опосредованных форм демократии (в частности, через деятельность органов государственной власти, органов местного самоуправления и их должностных лиц). Этот правовой статус народа Российской Федерации базируется на том, что Основной закон страны в качестве высшей ценности в государстве и обществе обозначил человека, его права и свободы, что, как мы отмечали в ранее проведенных исследованиях, [\[5, с. 1; 6, с. 93-106\]](#)

соответствует глобальным правовым тенденциям, которые закрепляют права и свободы человека в качестве главного отличительного признака правового демократического государства.

Однако вышеупомянутые конституционные принципы народовластия и участия граждан России в управлении делами государства нуждаются в системе юридических гарантий, обеспечивающих их закрепление, охрану и защиту от любых противоправных посягательств.

В числе указанных юридических гарантий можно выделить: а) закрепленный в Конституции Российской Федерации для органов публичной власти страны, а также их должностных лиц, запрет под угрозой привлечения к правовой ответственности осуществлять захват власти, незаконное присвоение и удержание властных полномочий; б) механизм сдержек и противовесов в системе публичной власти, который пронизывает все ветви власти и ее уровни, обеспечивая взаимный контроль органов публичной власти друг за другом, что позволяет минимизировать риски узурпации властных полномочий в рамках какого-то одного органа публичной власти (его должностного лица), либо группу органов публичной власти (их должных лиц); в) органы конституционного контроля и надзора, важнейшими из которых является Президент Российской Федерации (как гарант Конституции, прав и свобод человека и гражданина), а также Конституционный Суд Российской Федерации (как высший и единственный орган конституционного правосудия в Российской Федерации на сегодняшний день после упразднения в 2023 году системы конституционных (уставных) судов субъектов Российской Федерации); г) многочисленные институты гражданского общества, важнейшим из которых является институт общественного контроля.

Благодаря институту общественного контроля граждане России, а также общественные объединения, иные негосударственные некоммерческие организации, имеют возможность участвовать в контроле за деятельностью, актами и решениями органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных организаций, иных органов и организаций, реализующих на основании федеральных законов отдельные публичные полномочия.

Процессы закрепления, реализации и охраны прав и свобод человека и гражданина, прав и законных интересов общественных объединений и иных негосударственных общественных организаций, во многом зависят от уровня и темпов экономического развития в стране (как в целом в государстве, так и в его отдельных регионах и муниципальных образованиях).

На экономическое развитие Российской Федерации оказывает воздействие система факторов, включающих в себя: социальные; географические; экономические; политико-правовые; культурные; религиозные.

В качестве социальных факторов можно выделить, например: демографические (в частности, процент трудоспособного населения к его общей численности); уровень образования трудоспособного населения; количество инвалидов и т.п.

В качестве географических факторов можно выделить, в частности: протяженность территории с севера на юг, а также с запада на восток; продолжительность неблагоприятных природных условий в течение года (по отдельным их видам); средняя температура (по регионам); среднее количество осадков (по месяцам, регионам) и т.п.

В качестве экономических факторов можно выделить, например: размер валового

внутреннего продукта (с разбивкой по регионам и муниципальным образованиям); наличие хозяйствующих субъектов, использующих в своей деятельности технологии того или иного технологического уклада (в первую очередь - доминирующего пятого и перспективного шестого); уровень заработной платы (нетто и брутто) и т.п.

В числе культурных факторов можно выделить, в частности: уровень правовой культуры населения; уровень правосознания и т.п.

В качестве религиозных факторов можно выделить, например, наличие очагов религиозного фундаментализма, сепаратизма, межрелигиозной вражды.

В числе политико-правовых факторов можно выделить, в частности: состояние законности в стране; уровень доступа граждан к правосудию; наличие развитой системы институтов гражданского общества, прежде всего – института общественного контроля.

Данный институт гражданского общества занимает ключевое место в системе факторов, влияющих на экономическое развитие России, в силу ряда причин:

Во-первых, как мы уже отмечали ранее, он выступает важнейшей юридической гарантией, обеспечивающей конституционные принципы. При этом, помимо уже упомянутых конституционных принципов народовластия и участия граждан России в управлении делами государства, общественный контроль гарантирует к реализации и иные важные конституционные принципы, в частности, законности, ответственности организации и деятельности органов публичного власти, осуществляющих управление в экономической сфере, их профессионализма и соблюдения правил этического должностования должностными лицами указанных органов публичной власти.

Во-вторых, среди задач общественного контроля, закрепленных в законодательстве, в частности, в Федеральном законе от 21.07.2014 № 212-ФЗ «Об основах общественного контроля в Российской Федерации», ключевое место занимают такие задачи, как: формирование в обществе нетерпимости к коррупционному поведению (в том числе, в экономической сфере); повышение эффективности деятельности органов публичной власти; повышение уровня доверия населения к их работе.

В-третьих, субъекты общественного контроля осуществляют его мероприятия не только в отношении органов публичной власти (их деятельности, актов и решений), но и в отношении любых иных субъектов права, которые реализуют какие-либо публичные полномочия. Следовательно, общественному контролю подвержены любые субъекты российского права, которые могут оказывать властное воздействие на экономические отношения, а также на субъекты экономической деятельности.

В-четвертых, субъекты общественного контроля в Российской Федерации имеют в своем составе (в качестве членов общественных палат и советов, а также представителей субъектов общественного контроля) многочисленных специалистов, являющихся высококвалифицированными профессионалами в различных областях экономики, экономической науки и практики, что позволяет им осуществлять мероприятия общественного контроля в оптимальные сроки и с максимальной эффективностью и результативностью.

Каковы же основные направления воздействия института общественного контроля на экономическое развитие России?

Во-первых, посредством функционирования всей системы общественного контроля в сфере экономике улучшается прогнозируемость результатов любых инвестиционных

проектов. Условия инвестиционной деятельности становятся максимально открытыми, «прозрачными» для инвесторов, что повышает степень их доверия к возможности и необходимости осуществления данных инвестиций. Так, в частности, по мнению ряда авторов, наличие функционирующей системы общественного контроля в регионе повышает инвестиционную его привлекательность в 1,7 раза. [\[21, с. 10-12\]](#)

Во-вторых, субъекты общественного контроля могут активно использоваться в качестве механизма противодействия и борьбы с коррупцией. Субъекты общественного контроля, вскрывая факты коррупционной деятельности, обращаются в правоохранительные органы с требованием привлечения к установленной законом ответственности (вплоть до уголовной) виновных лиц (в совершении коррупционных действий). Данное обстоятельство снижает коррупционные риски в инвестиционных проектах, что положительно сказывается на желании инвесторов (особенно – иностранных) осуществлять инвестиции в Российскую Федерацию. Так, например, снижение уровня коррупции в Республике Дагестан, развитие института общественного контроля в Республике в 2017-2022 годы привело к увеличению инвестиций в 2,2 раза. [\[21, с. 80-82\]](#).

В-третьих, от уровня развития (количества, многообразия) форм и видов общественного контроля, наличия развитой сети субъектов общественного контроля прямо пропорционально зависит и инвестиционная привлекательность (как страны в целом, так и ее отдельных регионов, муниципальных образований). Инвестор понимает, что по мере развития контроля гражданского общества за деятельностью экономического блока аппарата публичной власти, минимизируются риски противоправного воздействия на инвесторов.

Однако, оптимизации процессов влияния института общественного контроля на экономическое развитие государства препятствует ряд проблем, в числе которых можно выделить следующие:

Во-первых, существенной проблемой выступает то обстоятельство, что институт общественного контроля никак не отражен в Конституции Российской Федерации. Более того, в ней нет упоминания и о гражданском обществе вообще. Хотя, при разработке Основного закона страны (до 1993 года), в ряде его проектов предлагали авторы даже включить отдельную главу «Гражданское общество». Однако итоговая редакция, подготовленная Администрацией Президента Российской Федерации, любые упоминания гражданского общества и общественного контроля не содержала. Решение данного вопроса видится во включении данного института гражданского общества в Конституцию России с закреплением системы его принципов, методов, форм и видов мероприятий, перечня субъектов и объектов (либо исчерпывающего перечня квалифицирующих их признаков), а также механизма взаимодействия субъектов общественного контроля не только с органами публичной власти и их должностными лицами, но и со всеми иными разновидностями субъектов права.

Во-вторых, крупной проблемой выступает то обстоятельство, что система принципов, целей и задач общественного контроля, закрепленная в законодательстве об общественном контроле, в частности, в Федеральном законе от 21.07.2014 № 212-ФЗ «Об основах общественного контроля в Российской Федерации», не содержит те из них, которые направлены на обеспечение экономического развития России. Решение данной проблемы видится в дополнении принципов общественного контроля, закрепленных в статье 6 вышеназванного Федерального закона, принципом приоритета экономического развития Российской Федерации. Систему целей общественного контроля, отраженных в статье 5 данного Федерального закона, следует дополнить целью обеспечения

экономического развития Российской Федерации. В свою очередь, перечень задач, содержащийся в той же статье, необходимо дополнить следующими задачами: содействием органам публичной власти в обеспечении экономического развития Российской Федерации; противодействием коррупции в различных сферах экономики страны.

В-третьих, существенной проблемой выступает и то обстоятельство, что российская научная доктрина общественного контроля не содержит специфических форм, методов и видов мероприятий общественного контроля, направленных на обеспечение, с одной стороны, реализации экономических прав и свобод граждан, экономических прав и законных интересов юридических лиц, а с другой стороны, экономического развития страны в целом. Решение данной проблемы требует организации и проведения Общественной палатой страны совместно с профильными федеральными министерствами и ведомствами комплекса мероприятий по осуществлению научно-практических исследований в данной сфере, по результатам которых разработанные специфические формы, методы и виды мероприятий общественного контроля, позволяющие обеспечить интенсификацию экономического развития в Российской Федерации, следует внедрить в законодательство России, а также в практику организации и деятельности субъектов общественного контроля.

В-четвертых, значительной проблемой выступает отсутствие у субъектов общественного контроля реальных полномочий. Их полномочия носят преимущественно вспомогательный, информационный характер, что существенно снижает эффективность и результативность воздействия мероприятий общественного контроля, в том числе, на оптимизацию процессов экономического развития в стране, на создание благоприятного инвестиционного климата в Российской Федерации. Решение данной проблемы видится в предоставлении субъектам общественного контроля в России ряда реальных полномочий. Например, если в процессе проведения мероприятий общественного контроля будут установлены факты, свидетельствующие о наличии признаков состава преступления в деятельности представителей объектов общественного контроля, то субъекту общественного контроля следует предоставить право временного отстранения указанных лиц от исполнения своих должностных обязанностей (до решения данного вопроса по существу соответствующим правоохранительным органом, либо судом).

В-пятых, существенной проблемой выступает и то обстоятельство, что субъекты общественного контроля обладают слабой экономической базой своей деятельности. У многих из них нет сайтов в сети «Интернет». В своей деятельности они базируются на организационной, имущественной базе органов публичной власти, которых они и должны проверять (контролировать), что само по себе абсурдно. Эту проблему нужно решать комплексно, путем разработки и принятия Правительством страны федеральных программ, направленных на развитие экономической базы субъектов общественного контроля (за счет средств федерального бюджета, а также средств, которые будут аккумулироваться в процессе осуществления государственно-частного партнерства).

В-шестых, значительной проблемой выступает и слабое использование положительного зарубежного опыта функционирования институтов гражданского общества в сфере контроля за аппаратом публичной власти в практике организации и деятельности российских субъектов общественного контроля. Применительно к теме настоящего научного исследования особый интерес представляет опыт институтов гражданского общества в США, странах Европейского Союза, Швейцарии, которые направлены на формирование благоприятного инвестиционного климата в данных странах, борьбу с коррупцией в экономической сфере (прежде всего – в сфере инвестиций).

Заключение.

В ходе проведенного научного исследования нами был сделан ряд выводов, в числе которых можно выделить следующие:

1. Среди институтов гражданского общества в России ключевое место занимает общественный контроль, выступающий важнейшей юридической гарантией реализации, охраны и защиты как системы конституционных принципов (прежде всего - народовластия и участия граждан Российской Федерации), так и всей системы прав и свобод человека и гражданина, прав и законных интересов общественных объединений и иных негосударственных некоммерческих организаций, посредством которой граждане страны и вышеназванные разновидности юридических лиц имеют возможность участвовать в контроле за деятельностью, актами и решениями органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных организаций, иных органов и организаций, реализующих на основании федеральных законов отдельные публичные полномочия.
2. На экономическое развитие Российской Федерации оказывает воздействие система факторов, включающих в себя: социальные; географические; экономические; политико-правовые; культурные; религиозные.
3. При этом, общественный контроль занимает ключевое место в системе факторов, влияющих на экономическое развитие России, в силу ряда причин: а) он выступает юридической гарантией, обеспечивающей конституционные принципы законности, ответственности организации и деятельности органов публичного власти, осуществляющих управление в экономической сфере, их профессионализма и соблюдения правил этического должностными лицами указанных органов публичной власти; б) в качестве его основных задач закреплены формирование в обществе нетерпимости к коррупционному поведению (в том числе, в экономической сфере), повышение эффективности деятельности органов публичной власти, повышение уровня доверия к их работе; в) его мероприятия пронизывают не только деятельность, акты и решения органов публичной власти, но и любых иных субъектов права, которые исполняют отдельные публичные полномочия и могут оказывать влияние на экономические отношения; г) в составе представителей субъектов общественного контроля имеют профессиональные специалисты любых отраслей экономики страны.
4. В качестве основных направлений воздействия института общественного контроля на экономическое развитие Российской Федерации можно выделить: а) создание «прозрачных» условий для частных инвестиций в экономику России из-за рубежа; б) возможность использования субъектов общественного контроля в качестве механизма противодействия коррупции; в) прямо пропорциональную зависимость роста инвестиционной привлекательности российской экономики в целом, а также ее отдельных регионов и муниципальных образований, росту эффективности и результативности деятельности субъектов общественного контроля как в стране в целом, так и в ее отдельных регионах и муниципальных образованиях.
5. В числе основных проблем, препятствующих оптимизации процессов влияния института общественного контроля на экономическое развитие государства, можно выделить следующие: а) отсутствие формализации данного института гражданского общества в Конституции страны; б) не закрепление в числе принципов, целей и задач общественного контроля тех из них, которые направлены на обеспечение

экономического развития России; в) на разработанность в российской научной доктрине общественного контроля форм, методов и видов мероприятий общественного контроля, направленных на обеспечение, с одной стороны, реализации экономических прав и свобод граждан, экономических прав и законных интересов юридических лиц, а с другой стороны, экономического развития страны в целом; г) отсутствие у субъектов общественного контроля реальных полномочий; д) наличие у них слабой экономической базы; е) слабое использование в их работе положительного зарубежного опыта функционирования институтов гражданского общества в сфере контроля за аппаратом публичной власти.

6. Разрешение указанных проблем потребует реализации системы мероприятий, в числе которых можно выделить следующие: а) формализацию общественного контроля в Конституции России; б) разработку и закрепление в законодательстве об общественном контроле принципов, целей и задач общественного контроля, направленных на обеспечение экономического развития страны; в) организацию Общественной палаты России (при поддержке министерства науки и высшего образования, министерства экономического развития и торговли, а также министерства финансов Российской Федерации) научно-практических исследований относительно форм, методов и видов мероприятий общественного контроля, направленных на обеспечение реализации экономических прав, свобод и законных интересов физических и юридических лиц, а также экономическое развитие страны; г) расширение полномочий субъектов общественного контроля; д) укрепление их экономической базы; е) развитие законодательства об общественном контроле с опорой на положительный зарубежный опыт (прежде всего, США, стран Европейского Союза, Швейцарии) в данной сфере.

Библиография

1. Агibalов Ю. В. Общественный контроль: практика, проблемы, направления совершенствования // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Право. 2020. № 2 (41). С. 57-73.
2. Алексеев С. Л., Гордеев С. Г., Даренков А. А., Мингазов Р. И., Мингазова М. Г. Ключевые дефекты понятия общественного контроля в правовой дефиниции региональной экономики // Управленческий учет. 2022. № 12-1. С. 165-175.
3. Ефимов С. В., Мясищева Е. Р. Эффективный общественный контроль для новой экономики // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2019. № 10 (128). С. 21.
4. Глушкова С. И., Палкина Н. В. Общественный контроль в современной России: основные направления и проблемы развития // Вестник Гуманитарного университета. 2020. № 2 (29). С. 85-97.
5. Goncharov V., Mikhaleva T., Vasilevich G., Balashenko S., Zalesny J., Pukhov A. Development of state ideology as a basis for improving the executive power // E3S Web of Conferences. 2021. № 258 (05031). P. 1.
6. Goncharov V., Zalesny J., Balashenko S., Vasilevich G., Pukhov A. The place of a person in the ontological principles of global constitutionalism: Social and philosophical analysis // Wisdom. 2020. № 15 (2). Pp. 93-106.
7. Ишеков К. А., Попов П. В. Общественный и государственный контроль как разновидности социального контроля: проблемы соотношения // Правовая культура. 2023. № 2 (53). С. 9-14.
8. Кикавец В. В. Общественный финансовый контроль публичных закупок // Финансовое право. 2022. № 1. С. 3-11.
9. Кириленко В. П., Параскевова М. Т. Общественный контроль в России и за рубежом: международно-правовой аспект // Актуальные проблемы науки и практики. 2019. № 3. С.

33-37.

10. Кирьянов А. Ю. Проблемы реализации общественного контроля в условиях цифровой экономики // Право и цифровая экономика. 2021. № 4 (14). С. 39-44.
11. Кондрат Е. Н. Виды и формы финансового контроля: некоторые вопросы классификации // Юридическая наука: история и современность. 2012. № 2. С. 89-96.
12. Косян М. А. Управленческая функция общественного финансового контроля // Modern Science. 2020. № 9-2. С. 148-153.
13. Львова И. Г., Бурнышева Л. В. Общественный финансовый контроль как инструмент государственного управления // Вестник Омской юридической академии. 2018. № 15 (4). С. 487-491.
14. Огнева Е. А. Общественный контроль как фактор развития гражданского общества // Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки. 2019. № 2. С. 51-62.
15. Рожков Е. В. Осуществление общественного и экономического контроля за цифровыми системами управления имуществом // Академическая публицистика. 2023. № 2-2. С. 66-69.
16. Шилов Ю. В. Концептуализация категории «общественный контроль» в современных условиях // Мониторинг правоприменения. 2022. № 4 (45). С. 40-49.
17. Свинин Е. В. Государство и общественный контроль: идеологические аспекты формирования правового порядка // Ius Publicum et Privatum. 2020. № 4 (9). С. 41-44.
18. Вахтина М. А. Роль общественного контроля в противодействии коррупции: российский опыт // Гуманитарные балканские исследования. 2020. № 3 (9). С. 77-80.
19. Zalesny J., Goncharov V.V. View of the social concept of global constitutionalism on the legal system. Journal of legal, ethical and regulatory issues. 2020. № 23 (2). С. 1.
20. Zalesny J., Goncharov V.V. Correlation of legal regulation and political violence in the social concept of global constitutionalism // Journal of legal, ethical and regulatory issues. 2020. № 23 (6). С. 1.
21. Запрудин, А. А. Инвестиции и гражданское общество. Монография. Минск, 2024. 220 с.

Результаты процедуры рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предметом исследования в представленной на рецензирование статье является, как это следует из ее наименования, влияние института общественного контроля на экономическое развитие государства. Заявленные границы исследования соблюдены ученым.

Методология исследования раскрыта: "Методологическую основу исследования составляет ряд научных методов, в частности: формально-логический; историко-правовой; сравнительно-правовой; статистический; социологический; методы финансового анализа; метод исследования конкретных правовых ситуаций". Методологию необходимо уточнить - из текста статьи не усматривается использование сравнительно-правового метода, социологического, статистического, метода анализа конкретных правовых ситуаций и др.

Актуальность избранной автором темы исследования несомненна и обоснована им достаточно подробно: "Вопросы организации и осуществления общественного контроля в Российской Федерации широко исследуются в работах Ю. В. Агибалова, [1, с. 57-73] С. И. Глушковой, [4, с. 85-97] К. А. Ишекова, [7, с. 9-14] В. П. Кириленко, [9, с. 33-37]

Е. А. Огневой, [14, с. 51-62] Ю. В. Шилова, [16, с. 40-49] Е. В. Свинина, [17, с. 41-44] М. А. Вахтиной, [18, с. 77-80] а также ряда иных авторов. Кроме того, большое значение приобретают научные труды С. Л. Алексеева, [2, с. 165-175] С. В. Ефимова, [3, с. 21] В. В. Кикавец, [8, с. 3-11] А. Ю. Кирьянова, [10, с. 39-44] Е. Н. Кондрат, [11, с. 89-96] М. А. Косян, [12, с. 148-153] И. Г. Львовой, [13, с. 487-491] Е. В. Рожкова, [15, с. 66-69] Я. Залесны, [19, с. 1; 20, с. 1] а также некоторых иных ученых, посвященные воздействию данного института гражданского общества на экономическое развитие государства. Этим обстоятельством и обусловлен выбор темы настоящего научного исследования, целью которого является не только формализация и анализ основных проблем, препятствующих оптимизации процессов влияния института общественного контроля на экономическое развитие государства, но и разработка и обоснование системы мероприятий по разрешению указанных проблем".

Научная новизна работы проявляется в ряде заключений и предложений автора: "Во-первых, посредством функционирования всей системы общественного контроля в сфере экономики улучшается прогнозируемость результатов любых инвестиционных проектов. Условия инвестиционной деятельности становятся максимально открытыми, «прозрачными» для инвесторов, что повышает степень их доверия к возможности и необходимости осуществления данных инвестиций. Во-вторых, субъекты общественного контроля могут активно использоваться в качестве механизма противодействия и борьбы с коррупцией. Субъекты общественного контроля, вскрывая факты коррупционной деятельности, обращаются в правоохранительные органы с требованием привлечения к установленной законом ответственности (вплоть до уголовной) виновных лиц (в совершении коррупционных действий). Данное обстоятельство снижает коррупционные риски в инвестиционных проектах, что положительно сказывается на желании инвесторов (особенно – иностранных) осуществлять инвестиции в Российскую Федерацию. В-третьих, от уровня развития (количества, многообразия) форм и видов общественного контроля, наличия развитой сети субъектов общественного контроля прямо пропорционально зависит и инвестиционная привлекательность (как страны в целом, так и ее отдельных регионов, муниципальных образований). Инвестор понимает, что по мере развития контроля гражданского общества за деятельностью экономического блока аппарата публичной власти, минимизируются риски противоправного воздействия на инвесторов"; "Во-первых, существенной проблемой выступает то обстоятельство, что институт общественного контроля никак не отражен в Конституции Российской Федерации. Более того, в ней нет упоминания и о гражданском обществе вообще. Хотя, при разработке Основного закона страны (до 1993 года), в ряде его проектов предлагали авторы даже включить отдельную главу «Гражданское общество». Однако, итоговая редакция, подготовленная Администрацией Президента Российской Федерации любые упоминания гражданского общества и общественного контроля, не содержала. Решение данного вопроса видится во включении данного института гражданского общества в Конституцию России, с закреплением системы его принципов, методов, форм и видов мероприятий, перечня субъектов и объектов (либо исчерпывающего перечня квалифицирующих их признаков), а также механизма взаимодействия субъектов общественного контроля не только с органами публичной власти и их должностными лицами, но и со всеми иными разновидностями субъектов права. Во-вторых, крупной проблемой выступает то обстоятельство, что система принципов, целей и задач общественного контроля, закрепленная в законодательстве об общественном контроле, в частности, в Федеральном законе от 21.07.2014 № 212-ФЗ «Об основах общественного контроля в Российской Федерации», не содержит те из них, которые направлены на обеспечение экономического развития России. Решение данной проблемы видится в дополнении принципов общественного контроля, закрепленных в

статье 6 вышеназванного Федерального закона, принципом приоритета экономического развития Российской Федерации. Кроме того, систему целей общественного контроля, отраженных в статье 5 данного Федерального закона, следует дополнить целью обеспечения экономического развития Российской Федерации. В свою очередь, перечень задач, содержащийся в той же статье, необходимо дополнить следующими задачами: содействием органам публичной власти в обеспечении экономического развития Российской Федерации; противодействие коррупции в различных сферах экономики страны" и др. Таким образом, статья вносит определенный вклад в развитие отечественной правовой науки и, безусловно, заслуживает внимания потенциальных читателей.

Научный стиль исследования выдержан автором в полной мере.

Структура работы логична. Во вводной части статьи ученый обосновывает актуальность избранной им темы исследования, раскрывает его цель, задачи и методологию. В основной части работы автор анализирует основные проблемы, препятствующие оптимизации процессов влияния института общественного контроля на экономическое развитие государства, а также разрабатывает систему мероприятий по разрешению указанных проблем. В заключительной части статьи содержатся выводы по результатам проведенного исследования.

Содержание статьи соответствует ее наименованию и не вызывает особых нареканий, но при этом не лишено недостатков формального характера.

Так, автор пишет: "Однако, вышеупомянутые конституционные принципы народовластия и участия граждан России в управлении делами государства нуждаются в системе юридических гарантий, обеспечивающих их закрепление, охрану и защиту от любых противоправных посягательств" - первая запятая является лишней.

Ученый указывает: "Хотя, при разработке Основного закона страны (до 1993 года), в ряде его проектов предлагали авторы даже включить отдельную главу «Гражданское общество»" - "Хотя при разработке Основного закона страны (до 1993 года) в ряд его проектов авторы предлагали включить отдельную главу «Гражданское общество»".

Таким образом, статья нуждается в дополнительном вычитывании - в ней встречаются множественные опечатки, орфографические, пунктуационные, стилистические ошибки (приведенный в рецензии перечень опечаток и ошибок не является исчерпывающим!).

Библиография исследования представлена 20 источниками (научными статьями), в том числе на английском языке. С формальной и фактической точек зрения этого достаточно. Автору удалось раскрыть тему исследования с необходимой полнотой и глубиной.

Апелляция к оппонентам имеется, но носит общий характер, что определяется направленностью исследования. Научная дискуссия ведется автором корректно. Положения работы обоснованы в должной степени.

Выводы по результатам проведенного исследования имеются ("1. Среди институтов гражданского общества в России ключевое место занимает общественный контроль, выступающий важнейшей юридической гарантией реализации, охраны и защиты как системы конституционных принципов (прежде всего - народовластия и участия граждан Российской Федерации), так и всей системы прав и свобод человека и гражданина, прав и законных интересов общественных объединений и иных негосударственных некоммерческих организаций, посредством которой граждане страны и вышеназванные разновидности юридических лиц имеют возможность участвовать в контроле за деятельностью, актами и решениями органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных организаций, иных органов и организаций, реализующих на основании федеральных законов отдельные публичные полномочия. 2. На экономическое развитие Российской Федерации оказывает

воздействие система факторов, включающих в себя: социальные; географические; экономические; политико-правовые; культурные; религиозные. 3. При этом, общественный контроль занимает ключевое место в системе факторов, влияющих на экономическое развитие России, в силу ряда причин: а) он выступает юридической гарантией, обеспечивающей конституционные принципы законности, ответственности организации и деятельности органов публичного власти, осуществляющих управление в экономической сфере, их профессионализма и соблюдения правил этического должностного поведения должностными лицами указанных органов публичной власти; б) в качестве его основных задач закреплены формирование в обществе нетерпимости к коррупционному поведению (в том числе, в экономической сфере), повышение эффективности деятельности органов публичной власти, повышение уровня доверия к их работе; в) его мероприятия пронизывают не только деятельность, акты и решения органов публичной власти, но и любых иных субъектов права, которые исполняют отдельные публичные полномочия и могут оказывать влияние на экономические отношения; г) в составе представителей субъектов общественного контроля имеют профессиональные специалисты любых отраслей экономики страны" и др.), они четкие, конкретные, обладают свойствами достоверности, обоснованности и, несомненно, заслуживают внимания научного сообщества.

Интерес читательской аудитории к представленной на рецензирование статье может быть проявлен прежде всего со стороны специалистов в сфере конституционного права при условии ее доработки: уточнении методологии исследования и устранении нарушений в оформлении работы.

Результаты процедуры повторного рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

РЕЦЕНЗИЯ

на статью на тему «Влияние института общественного контроля на экономическое развитие государства».

Предмет исследования.

Предложенная на рецензирование статья посвящена актуальным вопросам значения института общественного контроля и его влияния на экономическое развитие государства. Автор делает концептуальные выводы применительно к основным направлениям воздействия института общественного контроля на экономическое развитие России. В качестве конкретного предмета исследования выступили, прежде всего, положения нормативно-правовых актов и мнения ученых.

Методология исследования.

Цель исследования прямо в статье заявлена. Автор проводит исследование, «целью которого является не только формализация и анализ основных проблем, препятствующих оптимизации процессов влияния института общественного контроля на экономическое развитие государства, но и разработка и обоснование системы мероприятий по разрешению указанных проблем». Исходя из поставленных цели и задач, автором выбрана методологическая основа исследования. Как отмечает автор, «Методологическую основу исследования составляет ряд научных методов, в частности: формально-логический; историко-правовой; сравнительно-правовой; статистический; социологический; метод исследования конкретный правовых ситуаций. Эмпирическую основу исследования составили: Конституция России; нормы международного и

национального законодательства; материалы судебной практики, практики работы субъектов общественного контроля; источники научной правовой доктрины, посвященные анализу организации и осуществлению в Российской Федерации общественного контроля».

В частности, автором используется совокупность общенаучных методов познания: анализ, синтез, аналогия, дедукция, индукция, другие. В частности, методы анализа и синтеза позволили обобщить и разделить выводы различных научных подходов к предложенной тематике, а также сделать конкретные выводы из материалов судебной практики.

Наибольшую роль сыграли специально-юридические методы. В частности, автором активно применялся формально-юридический метод, который позволил провести анализ и осуществить толкование норм действующего законодательства. Например, следующий вывод автора: «В числе указанных юридических гарантий можно выделить: а) закрепленный в Конституции Российской Федерации для органов публичной власти страны, а также их должностных лиц, запрет под угрозой привлечения к правовой ответственности осуществлять захват власти, незаконное присвоение и удержание властных полномочий; б) механизм сдержек и противовесов в системе публичной власти, который пронизывает все ветви власти и ее уровни, обеспечивая взаимный контроль органов публичной власти друг за другом, что позволяет минимизировать риски узурпации властных полномочий в рамках какого-то одного органа публичной власти (его должностного лица), либо группу органов публичной власти (их должных лиц); в) органы конституционного контроля и надзора, важнейшими из которых является Президент Российской Федерации (как гарант Конституции, прав и свобод человека и гражданина), а также Конституционный Суд Российской Федерации (как высший и единственный орган конституционного правосудия в Российской Федерации на сегодняшний день после упразднения в 2023 году системы конституционных (уставных) судов субъектов Российской Федерации); г) многочисленные институты гражданского общества, важнейшим из которых является институт общественного контроля».

Также автором использованы в контексте цели исследования статистические и иные эмпирические данные. Отметим, например, следующий вывод автора: «Субъекты общественного контроля, вскрывая факты коррупционной деятельности, обращаются в правоохранительные органы с требованием привлечения к установленной законом ответственности (вплоть до уголовной) виновных лиц (в совершении коррупционных действий). Данное обстоятельство снижает коррупционные риски в инвестиционных проектах, что положительно сказывается на желании инвесторов (особенно – иностранных) осуществлять инвестиции в Российскую Федерацию. Так, например, снижение уровня коррупции в Республике Дагестан, развитие института общественного контроля в Республике в 2017-2022 годы привело к увеличению инвестиций в 2,2 раза». Таким образом, выбранная автором методология в полной мере адекватна цели исследования, позволяет изучить все аспекты темы в ее совокупности.

Актуальность.

Актуальность заявленной проблематики не вызывает сомнений. Имеется как теоретический, так и практический аспекты значимости предложенной темы. С точки зрения теории тема значения института общественного контроля и его влияния на экономическое развитие государства сложна и неоднозначна. Сложно спорить с автором в том, что «В числе основных научных задач данной статьи можно выделить следующие: а) анализ роли и места общественного контроля в системе юридических гарантий реализации, охраны и защиты как конституционных принципов, так и системы прав и свобод человека и гражданина, прав и законных интересов общественных объединений и иных негосударственных некоммерческих организаций; б) исследование системы

факторов, оказывающих влияние на экономическое развитие государства; в) анализ места общественного контроля в данной системе факторов; г) исследование основных направлений воздействия данного института гражданского общества на экономическое развитие России; д) формализацию и анализ основных проблем, препятствующих оптимизации процессов влияния института общественного контроля на экономическое развитие государства; е) разработку и обоснование системы мероприятий, направленных на разрешение указанных проблем».

Тем самым, научные изыскания в предложенной области стоит только поприветствовать. Научная новизна.

Научная новизна предложенной статьи не вызывает сомнений. Во-первых, она выражается в конкретных выводах автора. Среди них, например, такой вывод:

«Среди институтов гражданского общества в России ключевое место занимает общественный контроль, выступающий важнейшей юридической гарантией реализации, охраны и защиты как системы конституционных принципов (прежде всего - народовластия и участия граждан Российской Федерации), так и всей системы прав и свобод человека и гражданина, прав и законных интересов общественных объединений и иных негосударственных некоммерческих организаций, посредством которой граждане страны и вышеназванные разновидности юридических лиц имеют возможность участвовать в контроле за деятельностью, актами и решениями органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных организаций, иных органов и организаций, реализующих на основании федеральных законов отдельные публичные полномочия».

Указанный и иные теоретические выводы могут быть использованы в дальнейших научных исследованиях.

Во-вторых, автором предложены идеи по обобщению выводов из актов практики, что может быть полезно практикующим специалистам.

Таким образом, материалы статьи могут иметь определенный интерес для научного сообщества с точки зрения развития вклада в развитие науки.

Стиль, структура, содержание.

Тематика статьи соответствует специализации журнала «Финансы и управление», так как она посвящена правовым проблемам, связанным с общественным контролем.

Содержание статьи в полной мере соответствует названию, так как автор рассмотрел заявленные проблемы, в полной мере достиг цели своего исследования.

Качество представления исследования и его результатов следует признать в полной мере положительным. Из текста статьи прямо следуют предмет, задачи, методология и основные результаты исследования.

Оформление работы в целом соответствует требованиям, предъявляемым к подобного рода работам. Существенных нарушений данных требований не обнаружено.

Библиография.

Следует высоко оценить качество использованной литературы. Автором активно использована литература, представленная авторами из России (Алексеев С. Л., Гордеев С. Г., Даренков А. А., Мингазов Р. И., Мингазова М. Г. и другие).

Таким образом, труды приведенных авторов соответствуют теме исследования, обладают признаком достаточности, способствуют раскрытию различных аспектов темы.

Апелляция к оппонентам.

Автор провел серьезный анализ текущего состояния исследуемой проблемы. Все цитаты ученых сопровождаются авторскими комментариями. То есть автор показывает разные точки зрения на проблему и пытается аргументировать более правильную по его мнению.

Выводы, интерес читательской аудитории.

Выводы в полной мере являются логичными, так как они получены с использованием общепризнанной методологии. Статья может быть интересна читательской аудитории в плане наличия в ней систематизированных позиций автора применительно к заявленным в статье проблемам.

На основании изложенного, суммируя все положительные и отрицательные стороны статьи

«Рекомендую опубликовать»

Финансы и управление

Правильная ссылка на статью:

Ротко А.Г. Анализ цифровых следов и реестровых данных в системе корпоративной безопасности // Финансы и управление. 2025. № 2. DOI: 10.25136/2409-7802.2025.2.74927 EDN: KFSSZP URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=74927

Анализ цифровых следов и реестровых данных в системе корпоративной безопасности

Ротко Андрей Геннадьевич

ORCID: 0009-0009-6688-093X

Магистр; Институт проблем безопасности; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

109012, Россия, г. Москва, Таганский р-н, Славянская пл., д. 4 стр. 2

✉ agrotko@edu.hse.ru



[Статья из рубрики "Финансовый мониторинг"](#)

DOI:

10.25136/2409-7802.2025.2.74927

EDN:

KFSSZP

Дата направления статьи в редакцию:

21-06-2025

Аннотация: Предметом исследования является система проверки контрагентов на этапе предварительного анализа в целях обеспечения экономической безопасности компании. Объектом исследования выступают процедуры due diligence в корпоративной практике, направленные на выявление рисков взаимодействия с ненадёжными партнёрами. Автор подробно рассматривает такие аспекты темы, как использование цифровых следов, правовых и поведенческих индикаторов в оценке благонадёжности контрагента. Особое внимание уделяется анализу информации из открытых источников, таких как государственные реестры, судебные базы, агрегаторы новостей и платформы коммерческой аналитики. В статье исследуется, как данные из цифровой среды могут быть интегрированы в систему внутреннего контроля. Также рассматриваются механизмы адаптации подхода KYC (Know Your Customer) к российским условиям. Автор выделяет особенности формирования модели ИРЦК (интегральный риск цифрового контрагента), применимой в рамках автоматизированной проверки деловых партнёров. Работа основана на примере конкретного кейса в строительной отрасли, что позволяет

продемонстрировать практическую значимость применяемых методов. В исследовании применяются методы контент-анализа, кейс-стади и сравнительного анализа, а также построена авторская модель оценки риска — ИРЦК. Новизна исследования заключается в разработке прикладной модели интегрального риска цифрового контрагента (ИРЦК), учитывающей юридические, финансовые и поведенческие параметры на основе цифровых источников. Особым вкладом автора в исследование темы является систематизация подходов к анализу цифрового следа контрагента в рамках процедур внутреннего контроля и оценки благонадёжности. Основными выводами проведенного исследования являются подтверждение практической значимости комплексной цифровой оценки при реализации принципа должной осмотрительности, а также возможность интеграции предложенной модели в автоматизированные системы проверки. Результаты исследования демонстрируют, что использование данных из открытых реестров, медиасреды и коммерческих аналитических платформ позволяет сократить субъективность в принятии решений и повысить уровень экономической безопасности компании. Работа может быть полезна специалистам в сфере управления рисками, комплаенса и инвестиционного анализа.

Ключевые слова:

экономическая безопасность, цифровой след, анализ контрагента, должная осмотрительность, система внутреннего контроля, риск-контроль, открытые источники информации, комплаенс-проверка, корпоративная безопасность, оценка благонадёжности

Введение

Корпоративная безопасность как научная и прикладная категория начала формироваться в российской практике в конце 1990-х – начале 2000-х годов под влиянием становления института частной охраны и служб экономической безопасности внутри крупных корпораций [\[1; 5\]](#). Если на начальных этапах в фокусе внимания находились преимущественно физическая охрана и защита имущественных интересов, то к середине 2010-х годов вектор сместился в сторону комплексного управления рисками, включающего правовые, финансовые, репутационные и информационные угрозы [\[6; 18\]](#).

В отечественной и зарубежной литературе под корпоративной безопасностью традиционно понимается совокупность мер по выявлению, предотвращению и нейтрализации внутренних и внешних угроз, способных нанести ущерб имущественным, кадровым, репутационным и иным интересам хозяйствующего субъекта [\[1; 9; 18\]](#). В современной трактовке корпоративная безопасность включает в себя оценку контрагентов, мониторинг партнёрской среды, анализ утечек информации, цифровую репутацию, а также мероприятия по внутреннему контролю и соблюдению комплаенс-процедур [\[4; 6; 17\]](#).

Важным направлением деятельности служб корпоративной безопасности является due diligence — практика предварительной оценки благонадёжности и рисков при выборе партнёров [\[13; 15\]](#). Однако в условиях цифровизации экономики, распространения теневых финансовых схем и использования номинальных структур классические методы проверки становятся всё менее эффективными. На первый план выходит анализ цифровых следов: информационных фрагментов, оставляемых субъектами хозяйственной

деятельности в публичных источниках, цифровых реестрах и информационном пространстве [\[4; 12\]](#).

Современные вызовы требуют включения в арсенал корпоративной безопасности новых источников информации, таких как базы данных арбитражной и уголовной практики, сведения из Федресурса и ЕГРЮЛ, информация о банкротствах, аффилированности, публичных контрактах, а также сигналы из СМИ, социальных сетей и специализированных каналов в мессенджерах [\[13; 19\]](#). Возникает задача не только доступа к этим источникам, но и их системного анализа, формализации критериев интерпретации и оценки рисков [\[3; 19\]](#).

Анализ степени разработанности темы показывает, что вопросы организации due diligence и комплаенс-процедур рассматривались в трудах таких авторов, как В. В. Астанин, М. М. Панарина, А. В. Страдымов и др. [\[9; 18; 24\]](#). Особое внимание уделяется юридическим и организационным аспектам проверки контрагентов, применению системного подхода к выявлению рисков, а также построению антикоррупционной экспертизы [\[17; 24\]](#). Зарубежные исследователи S. Biegelman, T. Fox, M. Pieth акцентируют внимание на цифровом комплаенсе, принципе прослеживаемости и анализе цифрового поведения компании [\[20; 21; 22\]](#).

В то же время, несмотря на активное развитие нормативно-методических основ due diligence, остаются нерешёнными вопросы интеграции цифровых следов в процесс оценки контрагентов. Не представлено достаточное количество эмпирических исследований, где цифровая активность и информация из электронных реестров использовались бы в комплексе для принятия решений в корпоративной безопасности [\[4; 13; 15\]](#).

Таким образом, предметом настоящего исследования выступает система инструментов анализа цифровых и реестровых данных, применимых в рамках корпоративной проверки контрагентов. Целью работы является обоснование методического подхода, позволяющего на основе анализа цифрового следа формировать целостную оценку рисков, ассоциированных с конкретным хозяйствующим субъектом.

В ходе исследования использованы методы контент-анализа, case-study и сравнительной оценки на основе материалов публичных источников и кейсов из корпоративной практики. Гипотеза исследования заключается в том, что комплексный анализ цифровых следов и реестровых данных позволяет выявить ранее недоступные риски и существенно повысить эффективность due diligence-процедур.

Статья включает четыре основных раздела. В разделе «Методы» изложены методологические основания исследования, источники данных и принципы построения модели цифрового риска. Раздел «Результаты» содержит эмпирический анализ цифровых профилей контрагентов, рассчитанные значения интегрального показателя риска и визуализацию сравнений. В разделе «Обсуждение» представлены интерпретация полученных данных, выявленные ограничения и перспективы практического применения предложенной модели. Заключительный раздел включает обобщающие выводы, а также направления дальнейших исследований и возможные векторы развития предложенного подхода.

Основная часть

Методы

Настоящее исследование опирается на комплексный методический подход, объединяющий элементы контент-анализа, сравнительного анализа, кейс-стади и анализа цифрового поведения хозяйствующих субъектов [\[4; 12; 19\]](#). Основной акцент сделан на изучении открытых данных, образующих так называемый цифровой след юридического лица, а также официальных сведений, содержащихся в государственных и коммерческих реестрах [\[13; 4; 6\]](#).

Материалы исследования сформированы на основе анализа: Государственных реестров юридических лиц и индивидуальных предпринимателей (ЕГРЮЛ, ЕГРИП) [\[25\]](#); Информационной системы сообщений о банкротстве (Федресурс) [\[26\]](#); Единой информационной системы в сфере закупок (zakupki.gov.ru) [\[27\]](#); Судебных решений из ГАС «Правосудие» и КАД «Арбитр» [\[28\]](#); Платформ коммерческой аналитики (СПАРК, Контур.Фокус, RuData, Zachestnybiznes) [\[29\]](#); Публичных упоминаний в СМИ и Telegram-каналах, доступных через агрегаторы новостей и поисковые системы (Yandex.News, Google Alerts, TgStat) [\[30\]](#). Данные за 2022–2024 гг. были структурированы в аналитические профили по каждой исследуемой организации и проверены на полноту, достоверность и повторяемость [\[12\]](#).

В рамках исследования применялся комплекс методов, направленных на интерпретацию цифровых следов контрагентов и их сопоставление с формализованными юридическими данными.

Контент-анализ. Для обработки цифровых следов использовался как ручной, так и автоматизированный анализ текстовых упоминаний с акцентом на выявление маркеров риска. К таким маркерам относились: наличие негативных публикаций в СМИ и социальных сетях, участие компании или её представителей в процедурах банкротства, аффилированность с субъектами, находящимися под санкциями или в статусе фигурантов уголовных дел, а также аномальная цифровая активность (включая всплески упоминаний, удаление страниц, резкие изменения информационного фона) [\[4; 13; 19\]](#).

Кейс-анализ (case study). Проведено сопоставление трёх эмпирических кейсов (организации А, Б и В), в отношении которых были реализованы процедуры проверки с применением как классических источников (реестры, судебные базы), так и цифровых инструментов. Сравнение позволило продемонстрировать информативность и предикативность цифровых следов в контексте раннего выявления репутационных и юридических рисков [\[15\]](#).

Сравнительный анализ. Применялся для сопоставления параметров цифрового поведения с данными официальных реестров. Отдельное внимание уделялось расхождениям между заявленной и фактической деловой активностью: например, отсутствием судебных упоминаний в ЕГРЮЛ при наличии арбитражных споров в ГАС «Правосудие» [\[13; 16\]](#).

Элементы экспертной оценки. Для интерпретации совокупных признаков цифрового поведения использовалась внутренняя шкала оценки, применяемая в Компании Х, включающая восемь ключевых критериев: частотность негативных упоминаний, юридическая история, наличие в реестрах недобросовестных поставщиков, участие в банкротных процедурах, аффилированность, реакция медиа, частота смены учредителей и руководства, признаки низкой цифровой прозрачности [\[2; 9; 18\]](#).

В рамках исследования был разработан интегральный показатель цифрового риска (ИРЦК), представляющий собой взвешенную сумму значений по ряду ключевых критериев. Методика основана на полуструктурированной шкале оценки, разработанной на основе практического опыта в области корпоративной безопасности и обобщения типовых кейсов из строительного сектора [\[6; 9\]](#).

Весовые коэффициенты критериев определены экспертным путём с учётом частоты и значимости проявлений признаков риска в ранее верифицированных инцидентах [\[3; 18\]](#).

Значимость каждого критерия задавалась в виде весового коэффициента, отражающего его вклад в итоговую оценку. Распределение весов было сформировано на основе эмпирического анализа частотности и последствия проявления признаков риска по ранее изученным кейсам [\[2; 3\]](#).

Расчёт ИРЦК осуществлялся по следующей формуле:

$$\text{ИРЦК} = \sum_{i=1}^n \omega_i \times x_i$$

где: ω_i — вес критерия

x_i — значение по шкале $x_i \in \{0; 0,5; 1\}$

n — общее количество критериев

Применяемая шкала интерпретации значений ИРЦК:

- 0.0–0.3 — низкий уровень риска;
- 0.3–0.6 — средний риск (требует дополнительной проверки);
- 0.6–1.0 — высокий уровень риска, указывающий на необходимость отказа от взаимодействия либо ручной верификации.

Исследование ограничено числом эмпирических кейсов ($n = 3$), что не позволяет экстраполировать результаты на всю совокупность строительных организаций без дополнительных проверок [\[2\]](#). Отбор кейсов осуществлялся целенаправленно и не предполагает репрезентативную выборку, однако позволяет выявить характерные паттерны цифрового риска на уровне типовых ситуаций [\[15\]](#).

Кроме того, в рамках настоящего анализа не учитывались платные или закрытые источники информации, включая банковские скоринговые модели, внутренние аналитические системы и отчёты коммерческих структур, специализирующихся на проверках благонадёжности, что, по мнению ряда исследователей, значительно расширяет контур достоверной оценки [\[13; 20\]](#). Это может ограничивать полноту профиля и сужать границы применимости предложенной модели в сегментах с повышенной информационной доступностью [\[4; 13\]](#).

Также оценка производилась на основе полуструктурированной интервальной шкалы, основанной на экспертных допущениях. Несмотря на высокую практическую релевантность и подтверждение в прикладных исследованиях [\[3; 6\]](#), шкала требует дальнейшей статистической валидации и отраслевой адаптации, особенно при использовании в автоматизированных системах оценки рисков [\[3; 19\]](#).

Результаты

В целях эмпирической апробации разработанной методики были сформированы цифровые профили трёх строительных компаний — условно обозначенных как А, Б и В. Каждая из них была оценена по восьми ключевым критериям цифрового риска, согласно установленным весовым коэффициентам и интервальной шкале оценки [3; 9; 18]. Ниже представлен пример расчёта интегрального показателя цифрового риска (ИРЦК) для компании А (см. таблицу 1), соответствующего методике, разработанной с опорой на практику корпоративного мониторинга в сфере обеспечения экономической безопасности [2; 6].

Таблица 1. Пример расчёта ИРЦК: компания А

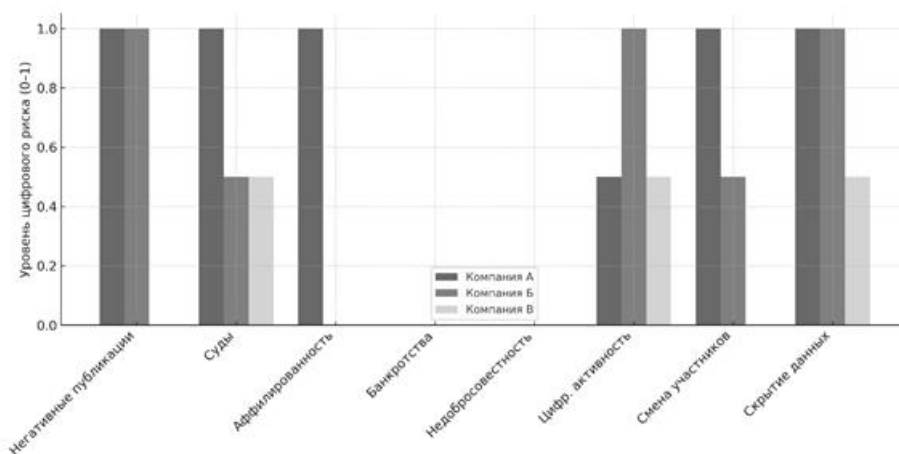
№	Критерий оценки	Вес (w_i)	Оценка (x_i)	$w_i \times x_i$
1	Негативные публикации	0.15	1.0	0.15
2	Судебные разбирательства	0.15	1.0	0.15
3	Аффилированность	0.20	1.0	0.20
4	Участие в банкротствах	0.10	0.0	0.00
5	Недобросовестность	0.10	0.0	0.00
6	Аномальная цифровая активность	0.10	0.5	0.05
7	Смена учредителей и руководства	0.10	1.0	0.10
8	Слабая цифровая представленность / сайт	0.10	1.0	0.10
	Итоговый ИРЦК	1.00	—	0.75

Источник: составлено автором на основе данных кейс-анализа.

Таким образом, интегральный цифровой риск компании А составляет 0.75, что, согласно принятой шкале интерпретации [6; 18], соответствует высокому рисковому профилю. Это указывает на необходимость проведения углублённой верификации и анализа обстоятельств формирования негативного цифрового следа [13].

Аналогичные расчёты были произведены для компаний Б (ИРЦК = 0.475) и В (ИРЦК = 0.20), что позволило визуализировать рисковые профили по ключевым цифровым критериям (см. рис. 1).

- Компания Б демонстрирует средний уровень риска, обусловленный информационными аномалиями (всплески цифровой активности, упоминания в Telegram-каналах), при отсутствии формальных юридических нарушений [4; 19].
- Компания В, несмотря на отсутствие критических признаков, характеризуется низкой цифровой прозрачностью (ограниченное количество открытых данных, отсутствие публичной отчётности), что отражается в низком значении ИРЦК — типичном для добросовестных субъектов МСП в строительстве [15].



Источник: составлено автором на основе эмпирических данных исследования.

Рис. 1. Сравнение цифрового риска строительных компаний А, Б и В по ключевым критериям.

Анализ трёх эмпирических кейсов продемонстрировал различия в структуре цифрового следа при сопоставимых или контрастных уровнях итогового риска:

- **Компания А** характеризуется насыщенным цифровым фоном (упоминания, судебные споры, смена участников), при этом отсутствуют формальные признаки банкротства или связи с санкционными фигурантами. Тем не менее, совокупность факторов формирует устойчивый профиль высокого риска [13].
- **Компания Б** менее выражена в цифровом пространстве, но демонстрирует признаки участия в судебных процессах, слабую цифровую прозрачность и регистрацию по юридически аномальным адресам, что требует мониторинга и возможной ручной проверки [16].
- **Компания В** показывает профиль стабильного субъекта с низким уровнем риска: отсутствуют негативные сигналы, цифровой след сдержанный, структура стабильна [15; 6].

Сравнительный анализ подтверждает аналитическую пригодность предложенной модели и её чувствительность к различным проявлениям цифрового и структурного риска в корпоративной среде [3; 9]. Использование разрозненных показателей без системной агрегации может привести к искажению оценки, особенно в случаях с формально «чистыми» субъектами, обладающими скрытыми рисками. Применение модели ИРЦК позволяет формализовать процесс цифровой проверки и обоснованно сегментировать контрагентов по уровням риска [12; 17].

Обсуждение

Полученные в ходе исследования данные подтверждают высокую аналитическую значимость цифрового следа как индикатора благонадёжности контрагента. На примере трёх эмпирических кейсов (компании А, Б и В) показано, что объединение формально-юридических источников (Федресурс, ЕГРЮЛ, судебные базы) с цифровыми репутационными сигналами (СМИ, агрегаторы, Telegram-каналы и пр.) обеспечивает более полное и дифференцированное представление о рисковом профиле хозяйствующих субъектов [4; 13; 19].

Разработанный интегральный показатель цифрового риска (ИРЦК) продемонстрировал чувствительность к различным типам угроз — от репутационных до структурно-организационных [\[3; 9\]](#). Примечательно, что компании с различной структурой цифрового поведения могут демонстрировать сопоставимый уровень агрегированного риска, что подчёркивает необходимость не только количественной оценки, но и содержательной интерпретации полученных результатов [\[15; 16\]](#).

В ходе анализа цифрового следа были зафиксированы типовые аномалии и индикаторы неблагонадёжности, в том числе:

- сокрытие существенной информации при формальной юридической «чистоте» контрагента;
- нестандартные цифровые паттерны (всплески активности, удаление контента), предшествующие корпоративным конфликтам;
- репутационное давление в медиапространстве, сопровождающее судебные процессы и банкротства [\[4; 13\]](#).

Таким образом, цифровой анализ усиливает традиционные процедуры due diligence и может рассматриваться как инструмент раннего предупреждения о рисках [\[17; 20\]](#).

Выдвинутая в начале исследования гипотеза о том, что анализ цифровых следов и реестровых данных позволяет повысить достоверность оценки контрагентов в системе корпоративной безопасности, получила эмпирическое подтверждение. Интеграция гетерогенных источников информации — как структурированных (реестры, базы данных), так и неструктурированных (открытые публикации, цифровые сигналы) — значительно расширяет возможности аналитика по выявлению нетипичных, скрытых и потенциально рискованных субъектов делового оборота [\[13; 19\]](#).

Модель ИРЦК позволяет не только формализовать процесс оценки цифрового поведения, но и обеспечить воспроизводимость процедур в рамках стандартов внутреннего контроля и корпоративного комплаенса, особенно в отраслях с высокой регуляторной нагрузкой (финансовый сектор, ТЭК, государственные закупки и др.) [\[18; 21\]](#).

Предложенная модель цифровой оценки рисков может быть интегрирована:

- в процедуры внутреннего контроля и корпоративного комплаенса [\[17; 21\]](#);
- в автоматизированные системы проверки (в том числе на базе концепции KYC (Know Your Customer — «Знай своего клиента») и risk-based подходов) [\[3; 20\]](#);
- в инструменты первичной и углублённой аналитики контрагентов [\[4; 18\]](#);
- в архитектуру корпоративной информационной безопасности как подсистему цифрового мониторинга [\[6; 19\]](#).

Наибольшую практическую значимость методика может иметь в секторах с повышенной чувствительностью к непрозрачным или токсичным субъектам: лизинговом, инвестиционном, страховом бизнесе, а также в проектах с государственным участием [\[13; 17\]](#). Применение цифрового анализа позволяет снизить репутационные, правовые и имущественные риски, повысив устойчивость бизнес-процессов и уровень корпоративной ответственности [\[4; 6\]](#).

Для сопоставления предложенного подхода с международной практикой оценки деловых

партнёров целесообразно рассмотреть зарубежные модели digital KYC и digital compliance (цифровое обеспечение соответствия нормативным требованиям). В странах с развитой финансовой инфраструктурой (США, Великобритания, Сингапур) процедуры цифровой верификации опираются на стандартизированные источники, автоматизированную обработку публичных данных и скоринговые модели на базе алгоритмов машинного обучения. Компании используют интеграции с государственными и частными реестрами через API, а также осуществляют мониторинг цифровых рисков в режиме реального времени, включая поведенческие паттерны и аномалии в онлайн-активности [\[20; 21; 22\]](#).

В ряде юрисдикций применяется концепция perpetual KYC (постоянное KYC), предполагающая непрерывный мониторинг цифровой активности клиентов и контрагентов. Такие решения используют потоковую обработку данных из новостных агрегаторов, корпоративных отчётов, социальных сетей и цифровой репутации. Сравнение с российской практикой показывает, что несмотря на наличие сопоставимых источников (Федресурс, ЕГРЮЛ, ГАС «Правосудие»), уровень автоматизации и системной интеграции в отечественных компаниях пока остаётся ограниченным.

Предложенная в статье модель ИРЦК концептуально близка к зарубежным инструментам digital compliance, однако адаптирована к российским источникам информации и нормативно-правовой среде. Это создаёт потенциал как для внутреннего применения, так и трансграничной адаптации модели с учётом международных стандартов регулирования и оценки рисков — таких как FATF (Межправительственная группа разработки финансовых мер борьбы с отмыванием денег), AMLD (Антиотмывочная директива ЕС) и OFAC (Управление по контролю за иностранными активами Минфина США).

Несмотря на подтверждённую практическую применимость предложенной методики, исследование имеет ряд содержательных ограничений.

Во-первых, численность эмпирической выборки составляет три кейса, что не позволяет утверждать о статистической устойчивости выявленных закономерностей. Представленные кейсы демонстрируют типовые профили риска, однако выборка не является репрезентативной с точки зрения отраслевого и регионального охвата [\[2; 15\]](#).

Во-вторых, используемая модель оценки цифрового следа основана на интервальной шкале, полученной на основе экспертной калибровки и эмпирического анализа. Несмотря на более высокую гибкость по сравнению с бинарным подходом, она всё ещё не прошла формальную статистическую валидацию и не адаптирована к отраслевым спецификам в полном объёме [\[3; 6; 18\]](#).

Предложенная шкала оценки цифрового следа контрагента является авторским инструментом, разработанным на основе практического опыта специалистов в области корпоративной безопасности [\[9\]](#). Распределение весов по критериям риска носит качественный характер и требует дополнительного подтверждения на более широкой выборке [\[2; 3\]](#).

Тем не менее, дальнейшее развитие методики видится в направлении количественной верификации весов с применением аналитических процедур — таких как метод анализа иерархий (АНР), регрессионное моделирование или байесовская классификация. Это позволит повысить объективность модели и расширить её применимость в различных

секторах [\[19; 22\]](#).

Кроме того, интервальная шкала может быть дополнена вероятностной компонентой, учитывающей не только наличие и выраженность признаков, но и их частотность и контекстуальную значимость в конкретной цифровой среде [\[4; 20\]](#).

- С учётом полученных результатов и выявленных ограничений, дальнейшее развитие заявленной научной темы представляется перспективным по следующим направлениям:
- Разработка программных решений на базе предложенной модели, включая создание автоматизированного скрипта или API-инструмента для расчёта ИРЦК с использованием открытых источников данных и агрегаторов реестровой информации. Потребность в интеграции цифрового анализа в корпоративную практику подчёркивается в исследованиях, посвящённых OSINT-инструментам и аналитическим платформам [\[19\]](#).
- Интеграция оценки цифрового следа в архитектуру корпоративных информационных систем, прежде всего ERP- и CRM-платформ, что позволит использовать модель ИРЦК в режиме предварительной фильтрации и текущего мониторинга контрагентов. Такая автоматизация соответствует трендам в области цифровой трансформации систем внутреннего контроля и оценки контрагентов [\[3; 18\]](#).
- Адаптация методики к отраслевой специфике с целью повышения точности и релевантности оценки, включая создание модифицированных шкал риска для финансовых организаций, участников государственного заказа, логистических компаний и проектно-подрядных структур. Отраслевая калибровка модели позволит учесть особенности цифровой активности, типичные для разных сегментов бизнеса [\[15; 6\]](#).
- Расширение модели за счёт цифровых поведенческих индикаторов, таких как стилистика публичной коммуникации, динамика публикационной активности, реактивность в цифровой среде, — с их последующим включением в составные индексы деловой репутации и финансовой устойчивости контрагента. Подобные подходы всё чаще применяются в международной практике оценки рисков и формирования комплаенс-инфраструктуры [\[20; 21\]](#).
- Реализация указанных направлений позволит повысить точность и воспроизводимость оценки, а также сформировать предпосылки для создания стандартизированных инструментов цифрового комплаенса в корпоративной практике [\[17; 21; 22\]](#).

Выводы

В результате проведённого исследования подтверждена гипотеза о том, что комплексный анализ цифровых следов и официальных реестровых данных позволяет существенно повысить эффективность процедур due diligence и служит действенным инструментом обеспечения корпоративной безопасности [\[4; 13; 17\]](#). Объединение цифровых и юридически значимых источников информации обеспечивает многомерную оценку благонадёжности контрагента и позволяет выявлять скрытые риски, недоступные при использовании только классических методов проверки [\[6; 19\]](#).

Разработанный индекс цифрового риска контрагента (ИРЦК), основанный на шкале из восьми ключевых критериев, продемонстрировал применимость в прикладных задачах корпоративной аналитики [\[3; 9\]](#). Модель показала чувствительность к различным типам угроз — репутационным, юридическим и организационным, — и может быть адаптирована для применения в различных отраслях и секторах экономики [\[15; 18\]](#).

Предложенный подход также обладает высоким потенциалом к интеграции в системы внутреннего контроля, комплаенса и цифровой безопасности [\[17; 21\]](#).

Практическая значимость результатов заключается в возможности их внедрения в регулярные процедуры проверки контрагентов, а также в автоматизированные системы поддержки управленческих решений [\[20; 21\]](#). Методология применима в финансовом секторе, в лизинговых и страховых компаниях, в закупочной деятельности и в процессе предварительной инвестиционной оценки [\[13; 6\]](#). Использование ИРЦК позволяет не только формализовать оценку, но и повысить прозрачность и воспроизводимость аналитических выводов [\[9\]](#).

В перспективе дальнейших исследований видится развитие методики в направлении статистической валидации шкалы, расширения выборки кейсов, перехода от бинарной к интервальной системе шкалирования рисков, а также построения программных решений, позволяющих реализовать анализ цифрового следа в полуавтоматическом режиме [\[3; 19\]](#). Дополнительным направлением может стать адаптация модели к зарубежным юрисдикциям и стандартизация её использования в рамках корпоративных политик безопасности и управления рисками [\[22; 21\]](#).

Библиография

1. Безопасность предпринимательской деятельности: учебник для вузов / В. Л. Шульц [и др.] ; под ред. В. Л. Шульца. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2025. – 563 с. EDN: WWHFYN.
2. Шира Т., Салыга К., Дерий В., Приходько И., Шимкив С. Развитие корпоративной безопасности в контексте противодействия угрозам ведения бизнеса // Бизнес: теория и практика. – 2021. – Т. 22, № 1. – С. 211-221. – DOI: 10.3846/btp.2021.13396.
3. Na O., Park L. W., Yu H., Kim Y., Chang H. The rating model of corporate information for economic security activities // Security Journal. – 2019. – DOI: 10.1057/s41284-019-00171-z. EDN: IWDFWY.
4. Лезина Т. А., Хорошева Т. А., Коростелева А. В. Цифровой след как инструмент оценки компетенций: кейс компании "Газпром нефть" // ПроНефть. – 2021. – Т. 6, № 2. – С. 91-98. – DOI: 10.51890/2587-7399-2021-6-2-91-98. EDN: LZUHMO.
5. Зайнуллин С. Б. Корпоративная безопасность: учеб. пособие. – М. : РУДН, 2023. – 131 с. – ISBN 978-5-209-11755-1. EDN: EBUNDQ.
6. Панарина М. М. Основы корпоративной безопасности предприятия: монография. – М. : Ruscience, 2021. – 107 с. – ISBN 978-5-4365-6130-1.
7. Сиганьков А. А. Обеспечение финансово-экономической корпоративной безопасности: учеб.-метод. пособие. – М. : МИРЭА, 2024.
8. Михайлова У. В., Афанасьева М. В. Безопасность корпоративной инфраструктуры: практикум. – Магнитогорск : МГТУ им. Г. И. Носова, 2021. EDN: XYWXWV.
9. Стратымов А. В., Лебедев С. А. Финансовые расследования как системообразующий базис обеспечения экономической безопасности компании: монография. – Красноярск : СФУ, 2024. – 301 с.
10. Анискин Ю. П. Факторный анализ экономических показателей и оценка деловой активности компании: учеб.-метод. практикум. – М. : Ваш формат, 2025. – 200 с.
11. Криворотов В. В., Калина А. В., Ерыпалов С. Е., Левшенюк Р. В. Исследование и оценка конкурентоспособности компаний различной отраслевой направленности: монография. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2023. – 363 с.
12. Иванов В. Ю. Тактическая операция "Осмотр электронно-цифровых следов":

монография. – Екатеринбург : УЮИ МВД России, 2023.

13. Гурбанов А. А. Современные особенности проверки добросовестности делового партнера // Отходы и ресурсы. – 2022. – Т. 9, № 4. – URL: <https://resources.today/PDF/17ECOR422.pdf> – DOI: 10.15862/17ECOR422. EDN: QPIONU.

14. Зотиков Н. З. Контрагент – надежный партнер или источник налогового риска // Вестник Евразийской науки. – 2021. – Т. 13, № 1. – URL: <https://esj.today/PDF/30ECVN121.pdf>. EDN: RHGVWY.

15. Позднякова Т. С. Анализ методов проверки контрагентов с целью обеспечения экономической безопасности АО "Арнест" // Вестник Евразийской науки. – 2021. – Т. 13, № 6. – URL: <https://esj.today/PDF/77ECVN621.pdf>. EDN: WSXOPM.

16. Бондарчук Н. В., Дорофеев Е. С. Проверка сведений о контрагентах как инструмент внутреннего контроля договорных отношений организации // МИРЭА – РТУ. – 2023. – DOI: 10.28995/2782-2222-2023-3-25-34. EDN: XZIXQA.

17. Попондопуло В. Ф., Петров Д. А. Комплаенс как система управления рисками в сфере предпринимательства // В кн.: Антимонопольный комплаенс как эффективный инструмент профилактики нарушений. – М. : Юрист, 2019. – С. 15-32. EDN: QQMPEN.

18. Панарина М. М. Корпоративная безопасность. Управление рисками и комплаенс в эпоху цифровизации: учеб. пособие. – 3-е изд. – М. : Юрайт, 2025. – 181 с. – ISBN 978-5-534-17777-0. – URL: <https://urait.ru/bcode/559219> (дата обращения: 21.06.2025).

19. Миширяков И. В., Шевелев А. Д., Макачук Д. В. Исследование инструментов и методов для сбора и анализа открытой информации в сети Интернет (OSINT) // Вестник науки. – 2024. – Т. 3, № 6 (75). – С. 1414-1423. EDN: GHZWWM.

20. Biegelman M. T., Biegelman D. R. Building a World-Class Compliance Program: Best Practices and Strategies for Success. – Wiley, 2008. – 320 p. – ISBN 978-0-470-27840-6.

21. Fox T. The Compliance Handbook: A Guide to Operationalizing Your Compliance Program. – LexisNexis, 2021.

22. Pieth M. Duty to Report Suspicion? Risk for Personal Liability (Aiding and Abetting?) // In: Meier A., Oetiker C. (eds). Arbitration and Crime. – Alphen aan den Rijn : Wolters Kluwer, 2021. – P. 83-88.

23. Agrawal A., Gans J., Goldfarb A. From prediction to transformation // Harvard Business Review. – 2022. – Nov./Dec. – P. 100-109.

24. Астанин В. В. Корпоративный антикоррупционный комплаенс: проблемы и ресурсы практического обеспечения // Российская юстиция. – 2017. – № 10. – С. 5-8. EDN: ZHFCEL.

25. Единый государственный реестр юридических лиц (ЕГРЮЛ) и индивидуальных предпринимателей (ЕГРИП). Официальный сайт ФНС России. – URL: <https://egrul.nalog.ru/> (дата обращения: 21.06.2025).

26. Единый федеральный реестр сведений о банкротстве (Федресурс). – URL: <https://fedresurs.ru/> (дата обращения: 21.06.2025).

27. Единая информационная система в сфере закупок. – URL: <https://zakupki.gov.ru/> (дата обращения: 21.06.2025).

28. Государственная автоматизированная система "Правосудие". – URL: <https://sudrf.ru/> (дата обращения: 21.06.2025); Картотека арбитражных дел (КАД "Арбитр"). – URL: <https://kad.arbitr.ru/> (дата обращения: 21.06.2025).

29. СПАРК-Интерфакс. – URL: <https://spark-interfax.ru/> (дата обращения: 21.06.2025); Контур.Фокус. – URL: <https://focus.kontur.ru/> (дата обращения: 21.06.2025); RuData. – URL: <https://rudata.ru/> (дата обращения: 21.06.2025); ЗаЧестныйБизнес. – URL: <https://zachestnyibiznes.ru/> (дата обращения: 21.06.2025).

30. Yandex.News. – URL: <https://news.yandex.ru/> (дата обращения: 21.06.2025); Google Alerts. – URL: <https://www.google.ru/alerts> (дата обращения: 21.06.2025); TgStat. – URL:

<https://tgstat.ru/> (дата обращения: 21.06.2025).

Результаты процедуры рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предметом исследования в рецензируемой статье выступает система инструментов анализа цифровых и реестровых данных, применимых в рамках корпоративной проверки контрагентов.

Методология исследования базируется на применении методов контент-анализа, case-study и сравнительной оценки материалов публичных источников и кейсов из корпоративной практики.

Актуальность работы авторы связывают с необходимостью обеспечения экономической безопасности внутри крупных корпораций и противодействия угрозам в условиях цифровизации экономики, когда распространение теневых финансовых схем снижает эффективность классических методов проверки благонадёжности партнёров, и на первый план выходит анализ цифровых следов: информационных фрагментов, оставляемых субъектами хозяйственной деятельности в публичных источниках, цифровых реестрах и информационном пространстве.

Научная новизна исследования состоит в обосновании методического подхода, позволяющего на основе анализа цифрового следа формировать целостную оценку рисков, ассоциированных с конкретным хозяйствующим субъектом.

Структурно в публикации выделены следующие разделы: Введение, Основная часть, включающая 3 подраздела: Методы, Результаты, Обсуждение, а также Выводы и Библиография.

В статье говорится о необходимости использования таких новых источников информации, как базы данных арбитражной и уголовной практики, сведения из Федресурса и ЕГРЮЛ, информация о банкротствах, об аффилированности, публичных контрактах, а также сигналы из СМИ, социальных сетей и специализированных каналов в мессенджерах для обеспечения корпоративной безопасности. Авторами разработан интегральный показатель цифрового риска, представляющий собой взвешенную сумму значений по ряду ключевых критериев, в публикации приведены формула расчета и пример вычисления этого показателя; проведено сравнение цифрового риска двух строительных компаний по ключевым критериям.

Библиографический список включает 30 источников – учебные и научные публикации по теме статьи на русском и иностранных языках в российских и международных журналах, а также интернет-источники, на которые в тексте имеются адресные ссылки, подтверждающие наличие апелляции к оппонентам.

К достоинствам работы можно отнести наличие четких формулировок цели исследования, научной новизны и практической значимости полученных результатов, использование графических способов подачи материала, изложение перспективе дальнейших исследований.

Из недостатков следует отметить, что из раздела «Библиография» следует исключить учебные издания (см. пп. 1, 5, 7, 8, 10 в списке литературы) и интернет-источники (пп. 25-30), расположив их в тексте статьи в скобках, наряду с прочими комментариями и примечаниями авторов, как это предусмотрено принятыми редакцией Правилами оформления списка литературы.

Рецензируемый материал соответствует направлению журнала «Финансы и управление», может вызвать интерес у читателей, рекомендуется к опубликованию после внесения

корректив в оформление библиографии.

Финансы и управление

Правильная ссылка на статью:

Чаплашкин Н.В. От классической пятидневки к гибкой занятости: оптимизация режима работы с учетом предпочтений сотрудников // Финансы и управление. 2025. № 2. DOI: 10.25136/2409-7802.2025.2.74447 EDN: KHAZJP URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=74447

От классической пятидневки к гибкой занятости: оптимизация режима работы с учетом предпочтений сотрудников

Чаплашкин Николай Владимирович

ORCID: 0009-0004-8282-1909

кандидат социологических наук

советник генерального директора; ФГБУ "Интеробразование"

119021, Россия, г. Москва, пер. Чудов, 8, с. 1

✉ kalyan82@rambler.ru



[Статья из рубрики "Управление и контроль в экономике"](#)

DOI:

10.25136/2409-7802.2025.2.74447

EDN:

KHAZJP

Дата направления статьи в редакцию:

14-05-2025

Аннотация: В статье на основе проведенного авторского поискового исследования раскрываются основные аспекты формирования индивидуальных предпочтений в отношении альтернативных форматов организации рабочего времени в противовес классической схеме 40-часовой рабочей недели с пятидневным рабочим графиком и обязательным присутствием на рабочем месте. Целью исследования является выявление основных тенденций и анализ факторов, определяющих выбор или отказ субъектов трудовых отношений (городских жителей) от различных моделей организации рабочего времени. По итогам проведенного исследования видно, что работники демонстрируют предрасположенность к выбору такого формата занятости, который максимально соответствует их текущему стилю работы. Наблюдается снижающаяся привлекательность традиционного формата работы. Однако, предпочтения зависят как от поло-возрастной структуры работников, так и имеют отраслевую специфику. Для интерпретации результатов использовались общенаучные методы анализа и синтеза, системный метод,

а также факторный анализ, позволивший установить влияние различных факторов, влияющих на принятие решения относительно выбора между современными форматами работы. Научная новизна исследования: Преобладание гибридных форм работы в предпочтениях работников. Работники стремятся к большей гибкости в организации рабочего времени, что приводит к тому, что подавляющее большинство (более 3/4) поддерживает различные формы гибкой занятости. Снижающаяся привлекательность традиционного формата. Классическая модель работы уже не является доминирующей. Каждый восьмой считает традиционный формат самым неприемлемым (это самая высокая доля среди всех форматов). Традиционная занятость с обязательным присутствием на рабочем месте более привлекательна для мужчин и старших возрастных групп, в то время как молодежь и женщины пожилого возраста демонстрируют большую готовность к альтернативным форматам работы. В отличие от других исследований автором был сделан больший акцент на анализ режима работы респондентов и зависимость их предпочтений от текущей загруженности. Полученные результаты могут свидетельствовать о том, что внедрение различных форматов гибкой занятости требует индивидуального подхода к разным категориям работников и учета их специфических предпочтений в организации рабочего времени. Данные исследования могут быть полезны для компаний различных форм собственности при рассмотрении возможности внедрения гибкого графика работы или перехода на сокращенную рабочую неделю.

Ключевые слова:

гибкие формы занятости, дистанционная занятость, гибкий график, сокращенная рабочая неделя, четырехдневная рабочая неделя, гибридный график, свободная занятость, фриланс, управление персоналом, традиционная занятость

Введение

Эволюция моделей занятости в исторической перспективе демонстрирует доминирование долгие годы традиционной парадигмы трудоустройства, характеризующейся постоянной полной штатной занятостью на фиксированном рабочем месте.

В период существования СССР данная модель воспринималась как единственно легитимная форма трудовых отношений, где приоритетными являлись стабильность трудоустройства, гарантированный доход и комплекс социальных гарантий.

Трансформация рынка труда к концу XX столетия, затронувшая как российскую, так и мировую экономику, обусловила формирование более гибких форм организации труда.

Несмотря на сохранение преобладающего положения классической модели постоянного трудоустройства, технологический прогресс и развитие информационно-коммуникационных технологий создали предпосылки для появления и развития новых форм занятости, а также подвели рынок труда к вопросу сокращения продолжительности рабочей недели.

Авторское исследование, проведенное в период с октября по ноябрь 2024 года, представляет собой поисковую работу, направленную на выявление и анализ факторов, определяющих выбор или отказ субъектов трудовых отношений (городских жителей) от различных моделей организации рабочего времени, по методике апробированной автором при проведении исследования фриланса [\[1\]](#).

Место проведения опроса: Российская Федерация, все федеральные округа. Время проведения: октябрь-ноябрь 2024 года. Исследуемая совокупность: городское экономически активное население России старше 18 лет. Размер выборки: 250 респондентов.

В связи с тем, что большая часть сельского населения занята в сельском хозяйстве, которое вследствие причин объективного характера (сезонность, непрерывность процесса во время сезона и т.п.), плохое состояние профессионально-квалификационной структуры занятых, более низкий уровень образования, рост миграционного оттока молодежи, высокий уровень безработицы и, в то же время, большой вывод сельского населения в мобилизационный период, и другие причины позволили допустить, что заинтересованность проживающих в сельской местности и их готовность перехода к более гибкой занятости (в том числе дистанционной работе, гибридным форматам занятости) не соответствует настоящим реалиям и тенденциям в сельской жизни. Вследствие чего сельское население не было включено в выборку.

Выборка является комбинированной, многоступенчатой, квотной (половозрастные квоты), случайно-систематической районированной (населенные пункты: Москва, центр субъекта, средний/малый город: 76 населенных пунктов 40 субъектов Российской Федерации) с отбором типичных объектов. Исходя из опыта ранее проводимых социологами исследований рынка труда, объем выборки в 250 человек гарантирует статистически значимые результаты для получения явных четко выраженных тенденций в соответствии поисковым характером и с целями исследования. Ошибка выборки 6% (с 95% доверительной вероятностью).

Возрастных квот было дано 7 - распределение по возрастным группам сделано на основе методики, используемой Росстатом. Выбор респондентов, участвовавших в исследовании внутри выбранных населенных пунктов, производился типически – каждый респондент выбирался как типичный представитель данного населенного пункта с учетом половозрастных квот.

Для интерпретации результатов использовались общенаучные методы анализа и синтеза, системный метод.

Обработка и анализ полученных результатов опроса были проведены с помощью компьютерной программы для статистической обработки данных SPSS с использованием таблиц сопряженности и методов регрессионного, корреляционного и факторного анализа данных.

В рамках исследования проведена систематизация, структуризация и интерпретация полученных данных, касающихся факторов, влияющих на выбор между классической моделью организации рабочего времени и разнообразными вариантами гибкого трудоустройства.

Методологический подход базируется на изучении причинно-следственных связей, обуславливающих формирование индивидуальных предпочтений в отношении альтернативных моделей организации труда. Полученные в ходе исследования данные способствуют более глубокому пониманию мотиваций работников при выборе определенного формата занятости.

Ключевым аспектом исследования выступает выявление закономерностей и статистических взаимосвязей, определяющих отношение различных профессиональных и половозрастных групп к различным вариантам гибкого и свободного графика работы.

Актуальность исследования обусловлена рядом причин: трансформационные процессы, связанные с желанием работников большей гибкости в работе с одной стороны, и желанием работодателей сохранить качество и эффективность труда в условиях дефицита кадров с другой стороны, затрагивают все больше и больше отраслей и предприятий.

Научная новизна исследования заключается в изучении, описании и анализе по авторской методике возможностей оптимизации режима работы с учетом предпочтений сотрудников в контексте перехода от классической пятидневки к гибкой занятости. Комплексное изучение корреляционных зависимостей между социально-демографическими характеристиками работников и их предпочтениями в отношении различных форматов трудовой деятельности позволило выявить и описать различные варианты оптимизации режима работы с учетом предпочтений сотрудников.

В условиях нарастания глобальных вызовов, связанных, в том числе с кадровым дефицитом, а также общим состоянием экономики в условиях специальной военной операции и санкционного давления, исследование позволяет углубить представления о структуре занятости, трудовых отношениях и мотивации работников, а также разработать стратегии для адаптации участников рынка труда к новым условиям и вызовам, в том числе для удержания работников и нахождения обоюдного баланса между работой и личной жизнью.

По исследуемой проблеме для получения полной картины научную литературу можно условно разделить на следующие направления:

- научные разработки исследователей по проблемам гибкой и нестандартной занятости, которые включают исследования неформальной занятости в зарубежных странах: Т.У. Малоун, Г.Маркузе, Д. Гершуни, К. Поланьи, Д. Рифкин, С. Вуд и др. [\[2-7\]](#); на российском рынке труда предполагается опираться на работы таких исследователей - социологов, как Гимпельсон В. Е., Капелюшников Р.И., Курносова Т. И., Колосова Р. П., Разумова Т. О., Луданик М. В. и др. [\[8-11\]](#);
- труды специалистов по теории отчуждения труда: Радаев В.В., Кузьминов Я.И., Тощенко Ж.Т., Цветкова Г.А., Абакумова А.В., Яковлева Е.Е., Альпидовская М.Л. Ерофеева Е.В., Кузнецова А.П. и др. [\[12-16\]](#);
- вопросы дистанционной занятости, актуальные в последние годы затронуты в работах Кузнецова С. Г., Руденко Г.Г., Долженковой Ю.В., Былкова В.Г. и др. [\[17-19\]](#);
- а также исследования, посвященные сокращению продолжительности рабочей недели в работах Аборкиной Е.О., Михайловой З.А., и др. [\[20-22\]](#).

Основная часть

Социальные изменения 2010-х годов, обусловленные развитием альтернативных форм занятости, особенно в пандемийный период, сопровождались активизацией государственного регулирования в сфере трудовых отношений, включая модернизацию трудового и налогового законодательства.

Одновременно с этим, гибкие форматы характеризуются расширением автономии работников в определении режима труда и места выполнения профессиональных обязанностей, что способствует снижению их зависимости от работодателя.

В связи с чем, современное состояние рынка труда характеризуется не только позитивным восприятием инновационных форматов организации труда со стороны работников, но и их готовностью к переходу на более гибкие модели занятости, что свидетельствует о трансформации традиционных представлений о трудовых отношениях и формировании новой парадигмы занятости.

В настоящее время чаще всего в рамках традиционной занятости в штате организации представлены следующие форматы организации рабочего времени:

традиционная постоянная штатная занятость с обязательным присутствием на рабочем месте;

постоянная штатная занятость с гибким/ свободным графиком присутствия на рабочем месте;

постоянная штатная занятость с возможностью выполнять работу дистанционно/удаленно;

постоянная штатная занятость с сокращенным рабочим днем/ сокращенной рабочей неделей;

постоянная штатная занятость с гибридным графиком (совмещение выполнения своих обязанностей дистанционно и на стационарном рабочем месте).

Полученные в ходе опроса результаты (среди всех респондентов) (см. таблицу 1) говорят о том, что наиболее приемлемым видом занятости для себя при равных условиях (оплата труда и прочее), респонденты выбирают постоянную штатную занятость с возможностью выполнять работу дистанционно/удаленно – 45,6%. С учетом немного сомневающихся (вариант ответа – скорее да, чем нет) (39,6%), такую модель занятости считает для себя самой оптимальной почти 9 человек из 10 (85,2%).

Однако это не единственный вариант, который поддержало большинство респондентов. Так, 85,6% считают приемлемым для себя вариантом работы в традиционной модели (постоянная штатная занятость), но с гибким / свободным графиком присутствия на рабочем месте. Хотя доля респондентов с четкой позицией здесь немного меньше (41,6%).

Другие модели организации рабочего времени, но также подразумевающие определенную гибкость, поддерживает $\frac{3}{4}$ респондентов:

постоянная штатная занятость с сокращенным рабочим днем/ сокращенной рабочей неделей – 78,4%;

постоянная штатная занятость с гибридным графиком (совмещение выполнения своих обязанностей дистанционно и на стационарном рабочем месте) – 76,0%.

При этом самый традиционный формат работы считает для себя оптимальным всего чуть более половины людей, участвовавших в опросе (58,8%). Примечательно, что лишь 17,2% считает его наиболее приемлемым. А доля тех, кто считает его самым неприемлемым – 12,8%, больше, чем при выборе всех иных форматов работы.

Таблица 1. Выбор респондентами наиболее приемлемого вида занятости, % от общего числа

Вид занятости / Вариант	Более	Скорее	Скорее	Не
-------------------------	-------	--------	--------	----

вариант ответа	вариант приемлем	вариант да, чем нет	вариант нет, чем да	вариант приемлем
Постоянная штатная занятость с обязательным присутствием на рабочем месте	17,2%	41,6%	28,4%	12,8%
Постоянная штатная занятость с гибким/ свободным графиком присутствия на рабочем месте	41,6%	44,0%	10,0%	4,4%
Постоянная штатная занятость с возможностью выполнять работу дистанционно/удаленно	45,6%	39,6%	9,6%	5,2%
Постоянная штатная занятость с сокращенным рабочим днем/ сокращенной рабочей неделей	35,6%	42,8%	15,6%	6,0%
Постоянная штатная занятость с гибридным графиком (совмещение выполнения своих обязанностей дистанционно и на стационарном рабочем месте)	33,2%	42,8%	16,8%	7,2%

Лишь на основании этих результатов можно выявить определённые закономерности, которые уже могут сказать о складывающихся тенденциях на рынке труда.

1 . Преобладание гибридных форм работы в предпочтениях работников. Работники стремятся к большей гибкости в организации рабочего времени, что приводит к тому, что подавляющее большинство (более 75%) поддерживает различные формы гибкого графика.

2 . Снижающаяся привлекательность традиционного формата. Классическая модель работы уже не является доминирующей. Каждый восьмой считает традиционный формат самым неприемлемым (это самая высокая доля среди всех форматов).

Таким образом, исследование показывает явный тренд на децентрализацию рабочего пространства и увеличение гибкости в организации труда, что отражает глобальные изменения в подходах к работе в современном обществе.

Результаты исследования демонстрируют корреляцию с тенденциями, которые показывают некоторые точечные опросы различных исследовательских центров [\[23-24\]](#).

Разница в цифрах с аналогичными исследованиями предположительно видится в различных вариантах ответа в части организации рабочего времени, а также в формальной готовности / не готовности работать по тому или иному формату. Ведь сама поддержка идеи того или иного формата работы не означает готовность к переходу на него в текущем моменте.

В рамках проведенного корреляционно-факторного исследования различных форматов организации рабочего времени был осуществлен комплексный анализ зависимости предпочтений работников от их текущего графика занятости.

Также был проведен половозрастной анализ влияния на готовность / не готовность работать по тому или иному формату, однако вследствие поискового характера исследования и небольшого объема выборки, анализ ограничился только четко выраженными тенденциями.

Постоянная штатная занятость с обязательным присутствием на рабочем месте

Статистический анализ показал, что традиционная форма занятости с фиксированным присутствием на рабочем месте демонстрирует наибольшую приемлемость для определенных категорий респондентов.

В частности, данный формат оказался оптимальным (72% респондентов) для сотрудников, которые иногда задерживаются на работе после окончания рабочего дня (чаще всего представлены следующие сферы занятости: финансы, бухгалтерия, банки; образование; государственная и муниципальная служба). Однако такие задержки носят вариативную временную динамику (периодические задержки или их недавнее появление, что подразумевает отсутствие систематичности).

Традиционная модель организации работы приемлема также для работников, кто уходит домой вовремя (2/3 респондентов) (это представители промышленности, сферы услуг, торговли, юриспруденции). Однако это немного меньше, чем тех, кто готов задерживаться на работе, что может свидетельствовать о влиянии других факторов.

Более высокая поддержка среди работников, готовых к сверхурочной работе, может свидетельствовать о:

стремлении к карьерному росту;

желании проявить себя;

культуре переработок в некоторых компаниях.

При этом, при распределении предпочтений наблюдается практически равное соотношение работников, у кого задержки на работе носят системный характер. Респонденты разделились почти поровну на тех, кого устраивает такой формат работы и кому он не подходит.

Также стало видно, почему данный формат работы находит меньше поддержки по сравнению с другими форматами.

Статистически значимым является факт негативного восприятия традиционной формы занятости среди некоторых категорий работников:

Две трети работающих на себя (самозанятые и индивидуальные предприниматели) (почти 75%) считают подобный формат наименее приемлемым.

Неподходящим для себя традиционную занятость считает и большая половина неработающих (временно безработных по тем или иным причинам) (51,4%).

Каждый пятый (20,6%) сотрудник, обладающий гибкостью в завершении рабочего дня (может закончить рабочий день до установленного времени при выполнении плановых показателей), демонстрирует полное неприятие данного формата. С учетом сомневающихся в сторону неприятия (вариант ответа «Скорее нет, чем да») таковых почти половина (44,1%) - большей частью это представители сферы информационных технологий и педагогические работники.

На основании полученных результатов видно несколько четких закономерностей:

Традиционная форма занятости с фиксированным присутствием на рабочем месте наиболее приемлема для сотрудников, чей рабочий график предусматривает возможность нерегулярных задержек на работе. Это чаще всего представители госслужбы, финансово-банковского сектора и т.д.

Хотелось бы особо отметить факт нерегулярности, так как среди сотрудников, чей формат работы подразумевает регулярные продолжительные задержки, практически равное разделение мнений относительно приемлемости данного формата работы.

Ну и логичным представляется тот факт, что для индивидуальных предпринимателей и самозанятых такой формат занятости подходит наименьшим образом.

Половозрастной факторный анализ (см. таблицу 2) также позволил выявить некоторые тенденции в отношении традиционной занятости.

Таблица 2. Постоянная штатная занятость с обязательным присутствием на рабочем месте. Половозрастной состав распределения отношения респондентов, %

Возрастная категория (группа)	Пол	Более приемлем		Скорее да, чем нет		Скорее нет, чем да		Не пр
		% от общего числа	% от гендера в группе	% от общего числа	% от гендера в группе	% от общего числа	% от гендера в группе	
15-19 лет	м.	14,3%	50,0%	57,1%	0,0%	14%	0%	14%
	ж.		0,0%		80,0%		20%	
20-24 года	м.	4,3%	11,1%	34,8%	33,3%	39%	22%	22%
	ж.		0,0%		35,7%		50%	
25-29 лет	м.	12,5%	16,7%	37,5%	50,0%	50%	33%	0%
	ж.		11,1%		33,3%		56%	
30-34 года	м.	7,9%	7,7%	44,7%	46,2%	24%	23%	24%
	ж.		8,0%		44,0%		24%	
35-44 лет	м.	20,8%	28,6%	39,6%	45,2%	30%	19%	9%
	ж.		15,6%		35,9%		38%	
45-54 года	м.	30,0%	36,4%	50,0%	54,5%	13%	9%	7%
	ж.		26,3%		47,4%		16%	
от 55 лет и старше	м.	18,2%	14,3%	40,9%	71,4%	18%	14%	23%
	ж.		20,0%		26,7%		20%	

Во-первых: если женщины демонстрируют более равное распределение предпочтений (почти поровну «за» и «против» такого вида занятости), то $\frac{3}{4}$ мужчин, участвовавших в опросе, занятость с обязательным присутствием на рабочем месте считают для себя более приемлемой.

Мужчины респонденты практически независимо от сферы занятости в большинстве своем считают такой формат работы предпочтительным для себя. Отдельно хочется отметить, что таковых абсолютное большинство в силовых структурах - 80% и в сфере образования и науки - 90% (женщины 52%). В других сферах доля мужчин, выбравших данный формат, варьируется в пределах 60-75%, даже в IT-сфере - 64% (женщины -

27%).

Выделяются на общем фоне такие отрасли как медицина – 50% и госслужба – 33%, где мужчины предпочли бы более гибкую занятость.

Представительницы женского пола также проявляют солидарность, но в формировании альтернативной позиции по отношению к мнению мужской части выборки. Исключение составляют лишь сфера промышленности (75%) и сельское хозяйство. Немного меньше (2/3) считают такой формат приемлемым для себя в сфере услуг и в юриспруденции. Остальные либо считают традиционную занятость менее приемлемой, либо мнение их разделилось поровну.

Все эти выводы требуют дополнительных точечных исследований с акцентом на конкретные отрасли.

При этом различия в предпочтениях формата работы между мужчинами и женщинами могут быть обусловлены несколькими факторами (что также требует дополнительного подтверждения):

более гибкий формат работы может быть более привлекательным для женщин в связи с тем, что чаще всего на них лежит ответственность за воспитание детей и уход за членами семьи. Например, более ранний уход с работы, чтобы забрать детей из детского сада, и т.д.

мужчины чаще заняты в таких отраслях, которые объективно тяжелы для перехода на гибкие форматы работы: промышленность, строительство, транспорт, силовые структуры.

Одновременно с этим, могут присутствовать и психологические факторы: мужчины, в отличие от женщин, через офисное присутствие могут чувствовать большую потребность в социальной интеграции и для укрепления профессиональных связей.

Важно отметить, что эти различия не являются абсолютными и могут варьироваться в зависимости от конкретной ситуации, личных предпочтений и обстоятельств каждого человека.

Во-вторых: и это подтверждается данными различных исследований [\[25\]](#), традиционная занятость с обязательным присутствием на рабочем месте находит наименьшую поддержку среди молодых людей:

в возрасте 20-24 лет - лишь 1/3 считают такой формат приемлемым (39,1%),

невысокая степень поддержки среди возрастных групп в промежутке 25-34 года (50-52,6%).

Одновременно с этим, люди старшего возраста (45-54 года) показывает высокую приверженность традиционному формату (поддерживают 80%). При этом в данной возрастной категории за такой формат высказалось более 90% мужчин.

Респонденты пожилого возраста (от 55 лет и старше) разделились во мнении: 85,7% мужчин и лишь 46,7% женщин этой возрастной категории устраивает такой формат работы.

Однако различия в предпочтениях между мужчинами и женщинами старше 55 лет предположительно связаны с тем, что женщины в этом возрасте чаще находятся на пенсии, и, возможно, в текущем моменте им предпочтительнее другие форматы

организации их трудовой деятельности. Мужчины данной возрастной категории менее склонны к изменениям в организации работы, с учетом оставшегося непродолжительного времени до выхода на пенсию.

Результаты исследования демонстрируют высокую долю респондентов возрастной категории до 19 лет, выражающих предпочтение традиционному формату занятости с обязательным физическим присутствием на рабочем месте. Однако необходимо отметить, что данная демографическая группа представлена преимущественно учащимися и студентами образовательных учреждений, не приступавшими к трудовой деятельности и не имеющими опыта профессиональной деятельности.

Примечательно, что данная категория не подверглась воздействию трансформационных процессов в сфере занятости, связанных с периодом глобальной пандемии, в частности, массовым переходом на дистанционную занятость, и имела существенно ограниченный контакт с системой дистанционного обучения в период формирования их профессиональной идентичности.

Отсутствие практического опыта в сфере трудовых отношений также обуславливает недостаточную компетентность указанной группы респондентов в вопросах организации и осуществления трудовой деятельности.

Вышеизложенные факты указывают на необходимость проведения дополнительной валидации данных, полученных от данной группы респондентов.

Таким образом, можно констатировать, что традиционная занятость с обязательным присутствием на рабочем месте более привлекательна для мужчин и старших возрастных групп, в то время как молодежь и женщины пожилого возраста демонстрируют большую готовность к альтернативным форматам работы.

Такая разница в предпочтениях форматов работы требует от работодателей создания более гибких условий труда, учитывающих потребности всех сотрудников независимо от пола и возраста.

Постоянная штатная занятость с гибким/ свободным графиком присутствия на рабочем месте

Факторный анализ предпочтений респондентов гибкого формата традиционной занятости показал практически единогласное мнение о том, что данный формат - наиболее подходящий для работников независимо от текущего графика занятости и наличия задержек и переработок (80-100%).

Вместе с тем, у респондентов, обладающих некоторой гибкостью на текущей занятости, а также у тех, у кого задержки на работе носят несистемный характер, более четкая позиция в данном вопросе (более 50% считают такой формат работы наиболее приемлемым).

Остальные не имеют столь четкой позиции, однако все равно склонны считать гибкий формат более предпочтительным по сравнению с другими форматами занятости.

Интересно отметить, что сотрудники, регулярно работающие сверхурочно, абсолютно единодушно (100%) одобряют предложенную модель организации рабочего времени.

Важно подчеркнуть, что представители данной категории сотрудников могут воспринимать концепцию гибкого графика отличным от других работников образом. Так, при выборе формата сокращенной рабочей недели они предпочли вариант с

четырёхдневным рабочим периодом и 10-часовым рабочим днем, что также демонстрирует их особое понимание гибкости рабочего времени.

Особая значимость гибкого графика для работников с системными переработками может указывать на его потенциал в решении проблемы переработок и улучшения баланса работы и личной жизни.

Однако, есть и те, кому данный формат подходит меньше остальных – это самозанятые и индивидуальные предприниматели. Тем не менее, значительная часть (73,9%) все равно поддерживает такой формат работы. Чаще всего не поддерживают такой формат работы представители творческих профессий (фотографы, художники и др.) (43%).

Эти выводы указывают на то, что гибкий формат работы является перспективным направлением развития рынка труда, имеющим широкую поддержку среди различных категорий работников, несмотря на некоторые различия в интенсивности поддержки.

Постоянная штатная занятость с возможностью выполнять работу дистанционно/удаленно

Находящаяся на пике популярности в последние годы дистанционная занятость также до сих пор находит большую поддержку работников.

Формат продолжает оставаться популярным, несмотря на разговоры о его снижении среди работодателей, связанные с вопросами снижения контроля за сотрудниками [\[25\]](#).

Фактор текущей загруженности работников на предпочтения данной модели занятости практически не оказывает прямого влияния – большинство работников одинаково положительно относятся к дистанционной занятости независимо от своей загруженности.

Дистанционная работа оценивается сотрудниками даже выше, чем гибкий график работы, хотя оба формата имеют очень высокий уровень поддержки (80-100%).

Исключение составляет лишь часть сотрудников, которые могут периодически задерживаться на работе достаточно продолжительное время. Поддержку дистанционной занятости оказывают лишь 2/3 таких сотрудников (68%).

Одновременно с этим 100% поддержку удаленной работе показывают работники, у которых загруженность выросла в последнее время, что может говорить о её эффективности для управления повышенной нагрузкой.

Постоянная штатная занятость с сокращенным рабочим днем / сокращенной рабочей неделей

Результаты исследования демонстрируют, что формат сокращенной рабочей недели демонстрирует меньшую популярность по сравнению с дистанционной и гибкими формами организации труда.

Все-таки работники пока достаточно скептически относятся к данному формату организации рабочего времени, в связи с недостаточным доверием позиции работодателей. Данное отношение обусловлено опасениями, связанными с потенциальным пропорциональным снижением заработной платы при сокращении рабочего времени [\[26\]](#).

Вместе с тем, традиционная занятость по классической схеме 40-часовой рабочей недели с пятидневным рабочим графиком сокращенной рабочей неделе проигрывает.

Исследование выявило прямую корреляцию между приемлемостью сокращенной рабочей недели и текущей загруженностью работников.

Чаще всего респонденты выбирали данный формат в качестве наиболее приемлемого, если их текущий график не предполагает каких-либо задержек и переработок.

Однако эта модель поддерживается и теми, чей формат уже предполагает продолжительные либо систематические задержки и переработки.

Работники, которые периодически задерживаются на работе на непродолжительное время, хоть в большинстве своем (75%) и считают сокращенную рабочую неделю оптимальным вариантом, при этом каждый четвертый (25%) не приемлет такой формат работы.

Различия в группах доверия указанному формату связаны с многообразием вариантов организации сокращенной рабочей недели, что и обуславливает вариативность восприятия данного формата среди респондентов, которые склонны адаптировать его под собственные профессиональные потребности.

Как уже упоминалось ранее, при выборе формата сокращенной рабочей недели сотрудники, задерживающиеся или работающие сверхурочно, предпочли вариант с четырехдневной рабочей неделей и 10-часовым рабочим днем.

Сокращенная рабочая неделя оказалось наименее подходящей моделью для субъектов предпринимательской деятельности (индивидуальные предприниматели, самозанятые) – более трети считают ее для себя менее приемлемой (39,1%).

Также не приемлема сокращенная неделя и для тех, у кого в последнее время объем работы увеличился. Однако, предполагается изменение отношения к данному формату в условиях стабилизации социально-экономической обстановки и нормализации рабочего процесса.

Постоянная штатная занятость с гибридным графиком (совмещение выполнения своих обязанностей дистанционно и на стационарном рабочем месте)

Набирающая популярность среди работодателей гибридная занятость пока также не находит такой большой поддержки у населения, как удаленная или гибкая занятость.

Однако и такой формат все равно популярнее традиционной занятости.

Связано это с нахождением баланса интересов обеих сторон трудовых отношений: работодатели сохраняют возможность контролировать рабочий процесс, а сотрудники в свою очередь получают определённую гибкость в организации рабочего процесса и времени (возможность работать дистанционно несколько дней в неделю).

Отношение к гибриднему графику оказалось очень схоже с отношением к сокращенной рабочей неделе - в обоих случаях наблюдается сильная зависимость от текущего рабочего графика.

Такой формат считают приемлемым для себя те, кто не привык задерживаться на работе, либо наоборот, задержки на работе достаточно привычны и носят системный характер (80-82%), то есть рабочий график достаточно стабилен, даже с учетом переработок.

Скептически относятся к нему те, у кого в последнее время увеличился объем работы

(45,5%), и те, кто задерживается на работе периодически (24%), а также самозанятые и предприниматели (39,1%).

Таким образом, гибридная занятость представляет собой компромиссный формат, который пока не получил массового признания среди работников, но имеет потенциал для развития и может быть оптимальным решением для определенных категорий работников и работодателей.

Общую картину зависимости предпочтений работников от текущего режима и графика работы можно увидеть на графике (см. рис. 1).

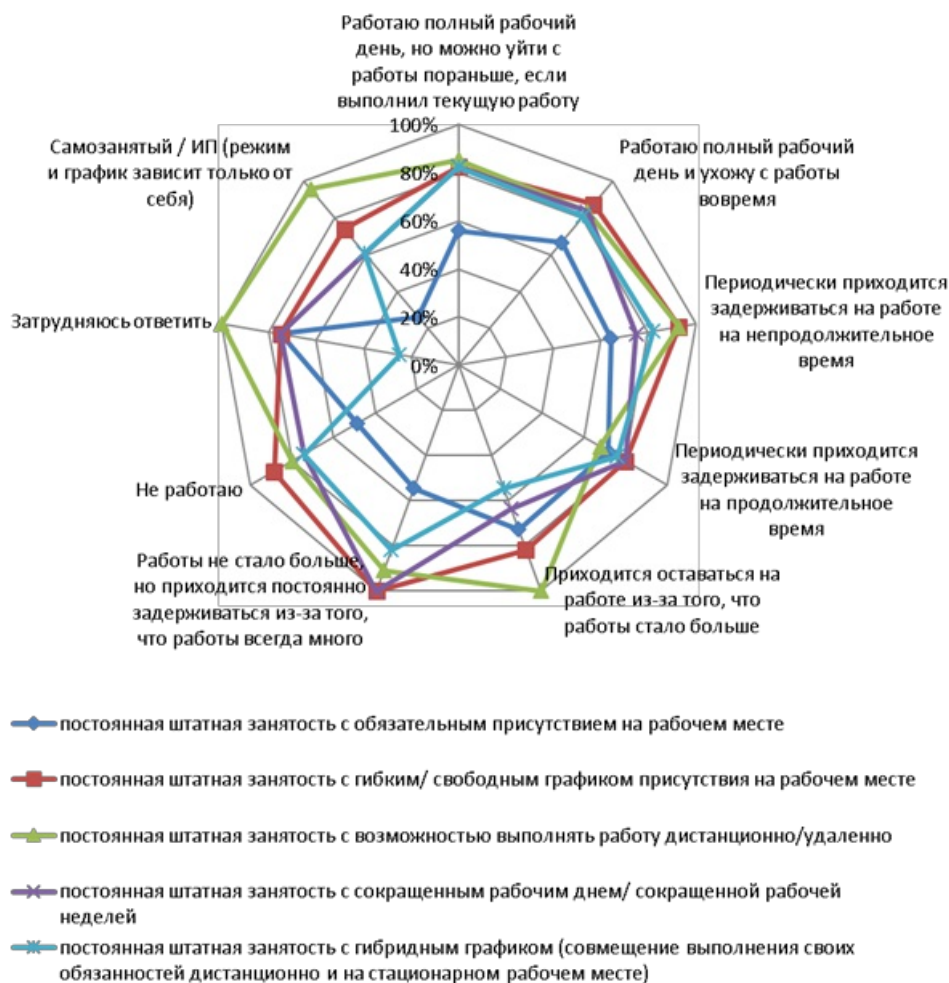


Рис. 1. Предпочтения работников в выборе моделей занятости в зависимости от текущего режима работы, %

С учетом того, что опрашиваемые могли выбирать для себя несколько оптимальных вариантов организации работы, видна склонность их к выбору более гибких форматов.

Полученные результаты подчеркивает значимость гибкости рабочего времени для современных работников, особенно для тех, кто способен эффективно выполнять свои обязанности вне традиционного графика.

Видно, что работники демонстрируют предрасположенность к выбору такого формата занятости, который максимально соответствует их текущему стилю работы.

В СМИ и словах руководства часто слышно о каких-то усредненных предложениях: массовом переводе на дистанционную занятость, переводе всех на четырёхдневной формат и т.д.

Результаты исследования говорят, что в данном вопросе необходимо учитывать много факторов: начиная от отраслевой специфики заканчивая текущей загруженностью работников и корпоративными правилами.

В части перехода к сокращенной рабочей неделе и на гибкий график следует учитывать, что большинство опрошенных предпочитают сохранение привычного ритма работы с минимальными изменениями в организации рабочего времени.

Так, если работа в настоящее время не подразумевает задержек, то и наиболее подходящим будет вариант сокращенной рабочей недели с уменьшением количества рабочих часов. Если же на работе сотрудникам приходится часто задерживаться, то в данной случае работодателям следует обратить внимание на вариант с четырехдневным рабочим периодом и 10-часовым рабочим днем. То же самое касается и перехода на гибкий график, так как работники с системными переработками могут воспринимать концепцию гибкого графика отличным от других работников образом. Ведь при выборе формата сокращенной рабочей недели они предпочли именно вариант с четырехдневку с 10-часовым рабочим днем.

Особая значимость гибкого графика для работников с системными переработками может указывать на его потенциал в решении проблемы переработок и улучшения баланса работы и личной жизни.

Работодателям необходимо учитывать и половозрастные факторы: традиционная занятость с обязательным присутствием на рабочем месте более привлекательна для мужчин и старших возрастных групп, в то время как молодежь и женщины пожилого возраста демонстрируют большую готовность к альтернативным форматам работы.

Отношение к гибриднему графику оказалось очень схоже с отношением к сокращенной рабочей неделе - в обоих случаях наблюдается сильная зависимость от текущего рабочего графика.

Заключение

Работники демонстрируют готовность к экспериментам с форматом занятости, в связи с чем традиционная модель работы требует модернизации для соответствия современным запросам. Гибкость рабочего времени является ключевым фактором для современных работников, особенно для тех, кто может эффективно выполнять свои обязанности вне традиционного графика. Результаты исследования подчеркивают важность учета индивидуальных предпочтений сотрудников при организации труда.

Работодателям необходимо адаптировать условия труда под новые предпочтения сотрудников. Полученные результаты могут свидетельствовать о том, что внедрение различных форматов гибкой занятости требует индивидуального подхода к разным категориям работников и учета их специфических предпочтений в организации рабочего времени. Этот факт подчеркивает необходимость для работодателей находить баланс между потребностями разных групп сотрудников и создавать условия, удовлетворяющие большинство работников.

Данные исследования могут быть полезны для компаний различных форм собственности при рассмотрении возможности внедрения гибкого графика работы или перехода на

сокращенную рабочую неделю.

Проведенное исследование убедительно демонстрирует, что современные трудовые отношения претерпевают существенные трансформации, требующие от работодателей переосмысления традиционных подходов к организации рабочего времени и пространства. Ожидается, что ключевым трендом в управлении персоналом станет индивидуализация подходов к организации труда, где центральное место будет занимать гибкость рабочего времени и возможность выбора оптимального формата занятости исходя из конкретных предпочтений работников.

Исследование подтверждает, что традиционные модели занятости нуждаются в модернизации для соответствия современным запросам работников. Гибкие форматы работы выступают не просто как инструмент привлечения и удержания персонала, но как необходимое условие для создания эффективной и конкурентоспособной рабочей среды, особенно в условиях кадрового дефицита.

Библиография

1. Чаплашкин Н.В. Методика социологического исследования современного состояния свободной занятости в России // Общество. Среда. Развитие. 2012. № 2 (23). С. 78-83. EDN: PDAJVL.
2. Малоун Т. У. Труд в новом столетии. Как новые формы бизнеса влияют на организации, стиль управления и вашу жизнь / пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2006. 272 с.
3. Маркузе Г. Эрос и цивилизация. Одномерный человек: Исследование идеологии развитого индустриального общества. М.: Издательство АСТ, 2002.
4. Wood S. (ed.) The Transformation of Work? Skill, Flexibility and the Labour Process. London: Unwin Hyman, 1989.
5. Rifkin J. The End of Work. The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era. N.Y.: G. P. Putnam's Sons, 1996.
6. Gershuny J. After Industrial Society. London: Macmillan, 1978.
7. Polanyi K. The Livelihood of Man / ed. by H.W. Pearson. N.Y.: Academic Press, 1977.
8. Капелюшников Р.И. Нестандартные формы занятости и безработицы в России. Препринт WP3/2004/06 [Электронный ресурс]. М.: ГУ-ВШЭ, 2004. URL: http://www.hse.ru/data/2010/05/04/1216409954/WP3_2004_06.pdf. EDN: QQGPZV.
9. Гимпельсон В.Е. Временная или непостоянная занятость в России: данные, уровень, динамика, распространенность. Препринт WP3/2004/02 [Электронный ресурс]. М.: ГУ-ВШЭ, 2004. URL: http://www.hse.ru/data/2010/05/04/1216410028/WP3_2004_02.pdf (дата обращения – 20.05.2025). EDN: QQECKL.
10. Курносова Т. И. Гибкие формы труда и занятости в контексте современного развития экономики. М.: МГИМО, 2001. EDN: YQEYZ.
11. Колосова Р. П., Разумова Т. О., Луданик М. В. Формы занятости населения в инновационной экономике. М.: Макс Пресс, 2008. 253 с. EDN: QTFHTD.
12. Абакумова А.В., Яковлева Е.Е., Альпидовская М.Л. Отчуждение труда в процессе цифровизации социально-экономической системы: проблемы и пути решения // Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени К. Л. Хетагурова. 2022. № 2. С. 93-102. DOI: 10.29025/1994-7720-2022-2-93-102. EDN: ERHZMB.
13. Ерофеева Е.В. Феномен отчуждения в исторической перспективе // Гуманитарный вестник. 2022. Вып. 6. URL: <http://dx.doi.org/10.18698/2306-8477-2022-6-810>. EDN: RMHYRI.
14. Кузнецова А.П. Отчуждение труда и неустойчивая занятость работников // Уровень жизни населения регионов России. 2015. № 2 (196). С. 12-18. EDN: UGKDTB.

15. Тощенко Ж.Т., Цветкова Г.А. Социология труда. М.: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2012. 277 с. EDN: QONYQV.
16. Кузьминов Я.И. Отчуждение труда при социализме: Характер, основные формы, пути преодоления: Препр. докл. / Я. И. Кузьминов, Вад. В. Радаев; АН СССР, Ин-т экономики, Совет молодых ученых, Молодеж. науч. коллектив. "Пробл. отчуждения в соц. экономике и механизм его преодоления". Москва: ИЭ, 1987. 25 с.
17. Кузнецов С.Г. Понятийный аппарат дистанционной занятости // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. 2021. № 19. DOI: 10.47711/2076-318-2021-326-341. EDN: IDNQHВ.
18. Руденко Г.Г., Долженкова Ю.В. Дистанционная занятость: современные тенденции трансформации // Социально-трудовые исследования. 2020. № 4 (41).
19. Былков В.Г. Организационные траектории развития дистанционной занятости // Экономика труда. 2022. № 3. DOI: 10.18334/et.9.3.114371. EDN: WRKHFG.
20. Аборкина Е. О. Анализ перспектив изменения продолжительности рабочей недели // В центре экономики. 2022. № 3. С. 105-110. EDN: QZUNYF.
21. Михайлова З.А. Реформирование института рабочего времени в трудовом праве РФ, или так ли хороша четырехдневная рабочая неделя // Вопросы российской юстиции. Уральский государственный юридический университет им. В.Ф. Яковлева. 2019. № 4.
22. Чаплашкин Н.В. Сокращенная рабочая неделя: от вопросов внедрения до реальных экспериментов на примере зарубежных практик // Alma Mater (Вестник высшей школы). 2024. № 8. С. 102-110. DOI: 10.20339/AM.08-24.102. EDN: CXRIEN.
23. Сетевое издание rt.com: сайт. [Электронный ресурс]. Более 80% россиян хотели бы работать четыре дня в неделю. URL: <https://russian.rt.com/russia/news/1457438-chetyryohdnevnaaya-rabochaya-nedelya-opros> (дата обращения 14.05.2025).
24. Ведомости. [Электронный ресурс]. Желающих работать удаленно стало почти вдвое больше. URL: <https://www.vedomosti.ru/career/articles/2024/10/18/1069487-zhelayuschih-rabotat-udalенno-stalo-pochti-vdvoe-bolshe> (дата обращения 14.05.2025).
25. Чаплашкин Н.В. Трансформация поведенческих установок молодежи на рынке труда и занятости: влияние пандемии и переоценка работниками своих свобод // Социодинамика. 2024. № 9. С. 14-32. DOI: 10.25136/2409-7144.2024.9.71721 EDN: CBXZZQ URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=71721
26. Чаплашкин Н.В., Григорович Е.В. Реальность применения сокращенной рабочей недели в России: от трудового законодательства к практическим примерам // Вестник экономики, права и социологии. 2024. № 2. С. 317-323. EDN: NQWONВ.

Результаты процедуры рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Представленная на рецензирование статья «От классической пятидневки к гибкой занятости: оптимизация режима работы с учетом предпочтений сотрудников» посвящена сверхактуальной теме - изменениям парадигмы занятости в современной экономике.

На смену единственно легитимной форме трудовых отношений пришли новые более гибкие формы организации труда.

Мы солидарны с авторами в том, что «несмотря на сохранение преобладающего положения классической модели постоянного трудоустройства, технологический прогресс и развитие информационно-коммуникационных технологий создали предпосылки для появления и развития новых форм занятости».

Методология исследования, описанная авторами: место проведения опроса: Российская

Федерация, все федеральные округа. Время проведения: октябрь-ноябрь 2024 года. Исследуемая совокупность: городское экономически активное население России старше 18 лет. Размер выборки: 250 респондентов.

Научная новизна исследования, по словам авторов, заключается «в комплексном изучении корреляционных зависимостей между социально-демографическими характеристиками работников и их предпочтениями в отношении различных форматов трудовой деятельности».

Статья содержит результаты исследования, представленные в текстовом, графическом и табличном вариантах.

В заключении представлены основные выводы, а именно:

1. Полученные результаты подчеркивает значимость гибкости рабочего времени для современных работников, особенно для тех, кто способен эффективно выполнять свои обязанности вне традиционного графика.
2. Традиционная модель занятости требует модернизации для соответствия современным запросам.
3. Работодателям важно адаптировать условия труда под новые предпочтения сотрудников.
4. Важно внедрять гибкие форматы работы для привлечения и удержания персонала, особенно в текущем периоде в целях восполнения кадрового дефицита.

Библиографический список включает 14 источников.

Статья структурирована, изложена хорошим языком.

Вместе с тем, рекомендуем авторам доработать статью по нашим замечаниям:

1. Необходимо раскрыть актуальность исследования и его новизну.
2. Доработать теоретические основы исследования:
 - статья посвящена формам занятости, но нет ссылок на тех исследователей, кто занимался и занимается данной научной проблематикой;
 - какие теоретические концепции и/или подходы легли в основу исследования.
3. Требуется серьезная доработка теоретико-методологических основ проведенного исследования:
 - важно указать методы исследования, разделив их на общенаучные и специальные,
 - каковы критерии отбора респондентов, какова генеральная совокупность, какая формула использовалась для расчёта требуемого объема выборочной совокупности, какова предполагаемая статистическая погрешность, как осуществлялся расчёт таблиц квот;
 - каковы критерии отбора регионов РФ и их количество;
 - с помощью какой программы осуществлялась обработка результатов исследования.
4. Дополнить библиографический список работами исследователей, занимающихся проблемами занятости населения.
5. Откорректировать заключение, приведя те выводы, которые соответствуют заявленной проблематике исследования.

Учитывая вышеизложенное, рекомендуем статью «От классической пятидневки к гибкой занятости: оптимизация режима работы с учетом предпочтений сотрудников» отправить на доработку.

Результаты процедуры повторного рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предметом исследования в представленной статье является оптимизация режима работы с учетом предпочтений сотрудников в контексте перехода от классической пятидневки к гибкой занятости.

В качестве методологии предметной области исследования в данной статье были использованы дескриптивный метод, метод категоризации, метод анализа, метод синтеза, системный метод, опросный метод, статистические методы анализа и обработки данных.

Актуальность статьи не вызывает сомнения, поскольку современную социально-экономическую ситуацию по ряду объективных причин можно охарактеризовать как нестабильную и влекущую за собой множество рисков, которые затронули сферу занятости и трудовых отношений. Различные вызовы современности, в том числе пандемия COVID-19 привели к ряду существенных изменений во взаимоотношениях работодателей и работников, что, прежде всего, коснулось организации условий рабочего времени и режима работы. С этих позиций изучение оптимизации режима работы с учетом предпочтений сотрудников в контексте перехода от классической пятидневки к гибкой занятости представляет научный интерес в сообществе ученых.

Научная новизна исследования заключается в изучении, описании и анализе по авторской методике возможностей оптимизации режима работы с учетом предпочтений сотрудников в контексте перехода от классической пятидневки к гибкой занятости. В исследовании приняли участие 250 респондентов из всех федеральных округов Российской Федерации.

Статья написана языком научного стиля с использованием в тексте исследования изложения различных позиций ученых к изучаемой проблеме и применением научной терминологии и дефиниций, характеризующих предмет исследования, а также наглядной демонстрацией полученных результатов исследования, их описанием и анализом.

Структуру статьи, к сожалению, нельзя считать полностью выдержанной с учетом основных требований, предъявляемых к написанию научных статей, поскольку не все необходимые структурные элементы в ней представлены, либо представлены лишь частично. В структуре данного исследования выделены лишь такие элементы как введение, основная часть, результаты исследования и научная новизна и библиография.

Содержание статьи отражает ее структуру. В частности, особую ценность представляет выявленные в ходе исследования и отмеченные тенденции, характеризующие особенности выбора участниками исследования наиболее приемлемого вида занятости, где лидирующую позицию имеет «постоянная штатная занятость с возможностью выполнять работу дистанционно/удаленно», что наглядно представлено в таблице 1.

Библиография содержит 26 источников, включающих в себя отечественные и зарубежные периодические и неперіодические издания, а также электронные ресурсы.

В статье приводится описание различных позиций и точек зрения ученых, характеризующие особенности организации режима работы, а также предпочтения работников в этом вопросе. В статье содержится апелляция к различным научным трудам и источникам, посвященных этой тематике, которая входит в круг научных интересов исследователей, занимающихся указанной проблематикой.

В представленном исследовании содержатся некоторые выводы, касающийся предметной области исследования, сформулированные в конце статьи. В частности, отмечается, что при оптимизации режима работы работодателям необходимо учитывать

ряд факторов, такие, как, например, половозрастные особенности сотрудников, индивидуальный подход, специфику деятельности организации, загруженность при выполнении текущих трудовых функций.

Материалы данного исследования рассчитаны на широкий круг читательской аудитории, они могут быть интересны и использованы учеными в научных целях, педагогическими работниками в образовательном процессе, руководством и работниками служб по управлению персоналом предприятий и организаций, социологами, психологами, консультантами, аналитиками и экспертами.

В качестве недостатков данного исследования следует обратить внимание на логику и последовательность изложения материала, например, научная новизна упомянута в разделе с результатами исследования, хотя, логичнее было бы о новизне исследования сказать вместе с актуальностью. В статье необходимо сформулировать более четко выводы по проведенному исследованию, а также сделать обобщающее заключение, которое должно создать впечатление законченности и логической завершенности исследования. При оформлении таблиц и рисунка необходимо обратить внимание на требования действующего ГОСТа, оформить их в соответствии с этими требованиями. Кроме того, в тексте статьи встречаются незначительные технические ошибки и опечатки, в частности, в написании слова «...поло-возрастных...», отсутствие знака запятой «... 12,8%, больше чем при выборе...» и т.п. Указанные недостатки не снижают степень научной и практической значимости самого исследования, однако их необходимо оперативно устранить, доработать и дополнить текст статьи. Рукопись рекомендуется отправить на доработку.

Результаты процедуры окончательного рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предметом исследования в рецензируемой статье выступает режима работы работников, рассматриваются перспективы перехода от классической пятидневки к гибкой занятости с учетом предпочтений сотрудников.

Методология исследования базируется на изучении причинно-следственных связей, обуславливающих формирование индивидуальных предпочтений в отношении альтернативных моделей организации труда, на применении ранее опубликованной авторской методики, использовании опросов экономически активного населения, применении методов анализа, синтеза, системного подхода, методов статистической обработки данных, регрессионного, корреляционного и факторного анализа данных, визуализации полученных результатов.

Актуальность работы обусловлена тем, что технологический прогресс и развитие информационно-коммуникационных технологий создали предпосылки для появления и развития новых форм занятости, а также желанием работодателей сохранить качество и эффективность труда в условиях дефицита кадров.

Научная новизна работы, по мнению рецензента состоит в выявлении и описании различных вариантов оптимизации режима работы с учетом предпочтений сотрудников.

Структурно в тексте статьи выделены следующие разделы: Введение, Основная часть, Постоянная штатная занятость с обязательным присутствием на рабочем месте, Постоянная штатная занятость с гибким/ свободным графиком присутствия на рабочем месте, Постоянная штатная занятость с возможностью выполнять работу дистанционно/удаленно, Постоянная штатная занятость с сокращенным рабочим днем / сокращенной рабочей неделей, Постоянная штатная занятость с гибридным графиком

(совмещение выполнения своих обязанностей дистанционно и на стационарном рабочем месте), Заключение и Библиография.

В публикации отмечено, что гибкие форматы занятости характеризуются расширением автономии работников в определении режима труда и места выполнения профессиональных обязанностей, что способствует снижению их зависимости от работодателя. В статье освещены следующие форматы организации рабочего времени: традиционная постоянная штатная занятость с обязательным присутствием на рабочем месте; постоянная штатная занятость с гибким/ свободным графиком присутствия на рабочем месте; постоянная штатная занятость с возможностью выполнять работу дистанционно/удаленно; постоянная штатная занятость с сокращенным рабочим днем/ сокращенной рабочей неделей; постоянная штатная занятость с гибридным графиком (совмещение выполнения своих обязанностей дистанционно и на стационарном рабочем месте). По результатам проведенного опроса в статье отражен выбор респондентами наиболее приемлемого вида занятости, приведен половозрастной состав распределения отношения респондентов, наглядно показаны предпочтения работников в выборе моделей занятости в зависимости от текущего режима работы.

Библиографический список включает 26 источников – научные публикации российских и зарубежных авторов по рассматриваемой теме на русском и иностранных языках, а также интернет-ресурсы. В тексте публикации имеются адресные отсылки к списку литературы, подтверждающие наличие апелляции к оппонентам.

Из резервов улучшения статьи следует отметить что из раздела «Библиография» надо исключить источник под номером 24, т.к. в принятых редакцией Правилах оформления списка литературы сказано: «В списке литературы не указываются: Интернет-источники, включая информацию с сайтов, а также статьи на сайтах и в блогах ... Все вышеперечисленные источники упоминаются в тексте статьи в скобках, наряду с прочими комментариями и примечаниями авторов».

Тема статьи актуальна, материал отражает результаты проведенного авторами исследования, содержит элементы приращения научного знания, соответствует тематике журнала «Финансы и управление», может вызвать интерес у читателей, рекомендуется к опубликованию после доработки оформления списка литературы.

Англоязычные метаданные

A Framework for Implementing Generative AI in Business Processes

Kobelev Sergei Veniaminovich

Researcher; Higher School of Public Administration; Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

121151, Russia, Moscow, Kutuzovsky prospekt, 24, sq. 23

✉ serg@usefulpeople.ru



Abstract. The subject of the research is the development of a comprehensive framework for the strategic implementation of generative artificial intelligence (GenAI) in the business processes of organizations of various sizes and industries. Existing approaches to the implementation of traditional artificial intelligence (AI) technologies, GenAI, and digital transformation are analyzed, and their limitations and shortcomings are identified in the context of the specific characteristics of GenAI models, such as the ability to create new content and the associated ethical and legal risks. The necessity of creating a specialized framework that takes into account the unique opportunities and challenges associated with GenAI, as well as the need for adaptation to diverse business contexts, including small and medium-sized businesses, is substantiated. The problem of the lack of structured methodologies that allow organizations to effectively integrate GenAI into their operational activities, maximizing return on investment and minimizing potential risks, is considered. The research is based on a systematic and comparative analysis of scientific literature and practical publications, as well as the synthesis of the conceptual basis of a new framework. A combined approach is used, including methods of qualitative and quantitative data analysis. The scientific novelty lies in the development of a nine-stage framework that, unlike existing approaches, integrates large language models (LLMs) already at the stage of business process diagnostics for semantic analysis of unstructured data (interviews, questionnaires, surveys). This makes it possible to identify hidden relationships and non-obvious optimization needs that are difficult to detect using traditional methods. The framework covers strategic, operational, and technological aspects of implementation, as well as change and risk management principles. The developed framework offers a universal, adaptive, and practically oriented approach to the strategic implementation of GenAI, contributing to improving the efficiency of business processes, minimizing risks, and maximizing the return on investment in GenAI technology. The practical significance is confirmed by approbation at the academy of a large consulting company and a pilot project at MTS PJSC.

Keywords: digital transformation, change management, process optimization, risk management, strategic analysis, business processes, large language models, implementation framework, generative artificial intelligence, AI transformation

References (transliterated)

1. Batishchev A.V., Solov'ev I.V. Analiz perspektiv i problem upravleniya biznes-protssessami malogo biznesa na osnove tekhnologii iskusstvennogo intellekta // Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya. 2024. № 3(53). S. 492-497. EDN: DLRLCG.
2. Okaeva B.S. Analiz vozmozhnosti ispol'zovaniya generativnogo iskusstvennogo intellekta v ramkakh innovatsionnykh biznes-modelei // Ekonomika i upravlenie:

- problemy, resheniya. 2024. T. 9, № 12(153). S. 154-161. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.12.09.017. EDN: EENGJF.
3. Obukhova E.A. Generativnyi iskusstvennyi intellekt kak draiver razvitiya vysokotekhnologichnykh sektorov ekonomiki Rossii // Ekonomika i upravlenie innovatsiyami. 2024. № 3(30). S. 70-78. DOI 10.26730/2587-5574-2024-3-70-78. EDN: YZWNGC.
4. Zver'kova T.N. Riski generativnogo iskusstvennogo intellekta v finansovom posrednichestve i podkhody k ikh otsenke // Sibirskaya finansovaya shkola. 2024. № 3(155). S. 34-43. DOI 10.34020/1993-4386-2024-3-34-43. EDN: LGALYC.
5. Bitieva I.A., Kulumbegova M.Kh. Riski kiberbezopasnosti, svyazannye s vnedreniem tekhnologii generativnogo iskusstvennogo intellekta ChatGPT / Sovremennye tendentsii razvitiya informatsionnykh tekhnologii v nauchnykh issledovaniyakh i prikladnykh oblastiakh: sbornik dokladov IV Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, Vladikavkaz, 27-28 aprelya 2023 goda. Vladikavkaz: Severo-Kavkazskii gorno-metallurgicheskii institut (Gosudarstvennyi tekhnologicheskii universitet), 2023. S. 32-35. EDN: EUHWPQ.
6. Bukhtueva I.A., Rubin I.M., Mozharovskii E.A., Bobunov A.Yu., Yakovishin A.D. Transformatsiya B2B sektora s pomoshch'yu generativnogo iskusstvennogo intellekta: potentsial i riski // Sovremennaya nauka: aktual'nye problemy teorii i praktiki. Seriya: Estestvennye i Tekhnicheskie Nauki. 2024. № 07/2. S. 46-51. DOI 10.37882/2223-2966.2024.7-2.04. EDN: AJSPEZ.
7. Sushkova O.V. Pravovye osobennosti ispol'zovaniya i regulirovaniya generativnogo iskusstvennogo intellekta dlya razvitiya innovatsionnoi deyatel'nosti sub'ektami biznesa // Vestnik Universiteta imeni O.E. Kutafina (MGYuA). 2024. № 10. S. 44-51. <https://doi.org/10.17803/2311-5998.2024.122.10.044-051>. EDN: DQVCID.
8. Stepanenko D.Yu. Primenenie iskusstvennogo intellekta v zheleznodorozhnoi otrasli // Nauchnoe obozrenie. Tekhnicheskie nauki. 2024. № 5. S. 19-23. DOI: 10.17513/srts.1483. EDN: JYGFWZ.
9. Zalaznyi R.A., Nogovitsyn E.P. Ispol'zovanie generativnykh neirosetei v marketinge / Novaya ekonomika, biznes i obshchestvo: Materialy XI april'skoi nauchno-prakticheskoi konferentsii molodykh issledovatelei, Vladivostok, 15-26 aprelya 2024 goda. Vladivostok: Dal'nevostochnyi federal'nyi universitet, 2024. S. 660-666. EDN: UXLHBY.
10. Karpova G.A., Ruglov V.P., Domashenko A.A. Primenenie generativnykh neironnykh setei v rabote predpriyatii sfery uslug (na primere gostinichnykh predpriyatii) // Professorskii zhurnal. Seriya: Rekreatsiya i turizm. 2024. № 4 (24). S. 3-13. DOI: 10.18572/2686-858X-2024-24-4-3-13. EDN: SZHOUT.
11. Abramov A.V., Abramov O.V. Generativnyi iskusstvennyi intellekt dlya MSP: vozmozhnosti i vyzovy / Sbornik nauchnykh statei 14-oi Mezhdunarodnoi konferentsii, 24 oktyabrya 2024 goda. Tom 1. S. 8-11.
12. Ponomarenko A.S. Vnedrenie generativnogo iskusstvennogo intellekta v biznes-sredu: slozhnosti, tendentsii i perspektivy // Ekonomicheskii vestnik Donbasskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. 2024. № 19. S. 64-72. EDN: VKGSEG.
13. Malygin O.R., Skobenko T.D. Revolyutsiya generativnogo II: novye vozmozhnosti i vyzovy dlya biznesa i obshchestva / Luchshaya nauchno-issledovatel'skaya rabota 2024: sbornik statei VII Mezhdunarodnogo nauchno-issledovatel'skogo konkursa, Penza, 20 oktyabrya 2024 goda. Penza: Nauka i Prosveshchenie, 2024. S. 30-33. EDN: AGIRKC.
14. Khodas A.K. Vliyanie generativnogo iskusstvennogo intellekta na sovremennyy rynek

truda / Problemy ustoychivosti razvitiya sotsial'no-ekonomicheskikh sistem: Materialy Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, Tambov, 27 iyunya 2024 goda. Tambov: Tambovskii gosudarstvennyi universitet imeni G.R. Derzhavina, 2024. S. 47-52. EDN: BGYEJI.

15. Pospelova E.A., Ototskii P.L., Gorlacheva E.N., Faizullin R.V. Generativnyi iskusstvennyi intellekt v obrazovanii: analiz tendentsii i perspektiv // Professional'noe obrazovanie i rynek truda. 2024. № 3 (58). S. 6-21. DOI: 10.52944/PORT.2024.58.3.001. EDN: AOMGBJ.
16. Kukitz P.V. Vyzovy i perspektivy vnedreniya instrumentov generativnogo iskusstvennogo intellekta v marketingovuyu deyatel'nost' biznesa // Ekonomicheskie issledovaniya i razrabotki. 2024. № 6. S. 22-30. EDN: GZEW SX.
17. Voinov N.D. Primenenie tekhnologii iskusstvennogo intellekta v Rossii v tekushchem i aktual'nom gorizontakh // Regional'naya ekonomika. Yug Rossii. T. 12, № 1. S. 98-111. DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2024.1.10>. EDN: JGTHGS.
18. Alekseev D.V. Ispol'zovanie generativnogo II pri analize dannykh veb-analitiki // Universum: tekhnicheskie nauki. 2024. № 2(119). S. 4-9. DOI: 10.32743/UniTech.2024.119.2.16815. EDN: SQSRHI.
19. Chertanova A.R. Iskusstvennyi intellekt v upravlenii chelovecheskimi resursami: nastoyashchee i budushchee // M. Ryskulbekov atyndagy Kyrgyz ekonomikalyk universitetinin kabarlary. 2024. № 4(65). S. 47-50. EDN: AVBTWC.
20. Kobelev S. V., Morozkin A. A., Kharitonova E. S. Vnedrenie generativnogo II v deyatel'nost' finansovoi kompanii: ozhidaniya, effektivnost', obuchenie personala // Professional'noe obrazovanie i rynek truda. 2024. № 4. S. 97-113. DOI: 10.52944/PORT.2024.59.4.007. EDN: VNGWEE.
21. Kobelev S.V. Kontseptual'naya model' strategii II-transformatsii // Finansy i upravlenie. 2024. № 4. S. 61-78. DOI: 10.25136/2409-7802.2024.4.72461 EDN: MHSEKU URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=72461
22. Ototskii P.L., Gorlacheva E.N., Pospelova E.A. Vliyanie generativnogo iskusstvennogo intellekta na otraslevuyu proizvoditel'nost' v kontekste rossiiskoi ekonomiki // Vestnik Gosudarstvennogo universiteta prosveshcheniya. Seriya: Ekonomika. 2024. № 4. S. 80-93. DOI: 10.18384/2949-5024-2024-4-80-93. EDN: FKNRES.

Transformation of marketing communications: analog, digital and phygital environment

Rayter Kseniya Alekseevna

Senior Lecturer; Humanitarian Institute; Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University
Head of Marketing and Advertising Department; ART-Glas Management Company LLC

195220, Russia, city, Saint Petersburg, ave. Civil, 28

✉ ksenia.rayter@mail.ru



Abstract. The article examines the customer-oriented theories of marketing communications from 1950 to 2025. The aim of the study is to identify the influence of the technological environment on marketing communications. In the frame of this research the most significant technologies and technological products from a customer-oriented perspective over the past 75 years have been systematized. The study examines the preconditions for the emergence of digital and phygital environments, and the evolution of marketing communication practices in analog, digital and phygital environments, as well as the concepts of marketing according to

Kotler: marketing 1.0 (product-oriented), marketing 2.0 (customer-oriented), marketing 3.0 (value-oriented), marketing 4.0 (digital), marketing 5.0 (technology) and marketing 6.0 (metamarketing). The obtained data was synthesized and presented in the form of a timeline containing customer-oriented marketing theories, technologies and technological products. Based on the considered timeline, conclusions were formulated about the use of marketing communications in analog, digital and phygital environments, and about the time and features of the marketing communication use in the framework of Kotler marketing concepts. The technological gap between consumers and companies, the time gap between the described theories of marketing communications and those that are applied in practice, as well as the fragmentation of marketing communication theories were identified. As a result, a new concept of integrated marketing communications in a phygital environment, FIMC, was proposed. The article describes the key elements that the FIMC concept takes into account. The obtained data can be used in the future to develop a comprehensive approach to creating a company's integrated marketing communication strategy in the phygital environment.

Keywords: FIMC, technological environment, transformation, convergent marketing, omnichannel, customer orientation, integrated marketing communications, phygital environment, digital environment, analog environment

References (transliterated)

1. Brännback, M. The Concept of Customer-Orientation and Its Implication for Competence Development. 2011.
2. Raiter, K. A. Faktory vliyaniya na tsifrovuyu transformatsiyu marketingovykh strategii malykh i srednikh B2B predpriyatii v sovremennoi turbulentnoi srede / K. A. Raiter // Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya v oblasti upravleniya, ekonomiki i trgovli: Sbornik trudov Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi i uchebno-metodicheskoi konferentsii. V 8-mi chastyakh, Sankt-Peterburg, 15-19 maya 2023 goda. Tom Chast' 4. – Sankt-Peterburg: POLITEKh-PRESS, 2023. – S. 279-288.
3. Melekhova, A. S. Phygital-tekhnologii kak instrument formirovaniya effektivnoi kommunikatsii s sovremennym potrebitелем / A. S. Melekhova // Vestnik Rossiiskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G.V. Plekhanova. – 2020. – T. 17, № 2(110). – S. 158-167. – DOI: 10.21686/2413-2829-2020-2-158-167. – EDN PJUBRM.
4. Nakazawa, J., Tokuda, H. "Phygital Map: Accessing Digital Multimedia from Physical Map," 21st International Conference on Advanced Information Networking and Applications Workshops (AINAW'07), Niagara Falls, ON, Canada, 2007, pp. 368-373, doi: 10.1109/AINAW.2007.288.
5. Banik, S. Exploring the involvement-patronage link in the phygital retail experiences // Journal of Retailing and Consumer Services. – 2021. – T. 63. – S. 102739.
6. Klaus, P. P. Phygital-the emperor's new clothes? // Journal of Strategic Marketing. – 2024. – T. 32. – № 8. – S. 1172-1179.
7. Erokhina, T. B., Grinchenko, K. V. Peretekanie integrirovannykh marketingovykh i omnikanal'nykh kommunikatsii / T. B. Erokhina, K. V. Grinchenko // Vestnik Rostovskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta (RINKh). – 2020. – № 3(71). – S. 85-90.
8. Yarosh, O. B. Fidzhital marketingovyе kommunikatsii kak novaya tekhnologiya prodvizheniya / O. B. Yarosh // Tendentsii razvitiya Internet i tsifrovoy ekonomiki: trudy IV Vserossiiskoi s mezhdunarodnym uchastiem nauchno-prakticheskoi konferentsii, Simferopol'-Alushta, 03-05 iyunya 2021 goda. – Simferopol': Krymskii federal'nyi

- universitet im. V.I. Vernadskogo, 2021. – S. 95-97. – EDN QRHKHM.
9. Druker, P. F. Praktika menedzhmenta / Piter Druker; per. s angl. I. Verigina; [nauch. red. N. Nasikan]. – M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2015. – 299 s.
 10. Kotler, F. Marketing menedzhment. Ekspress-kurs. 2-e izd. Per. s angl. pod red. S.G. Bozhuk. – SPb.: Piter, 2006. – 464 s.
 11. Grönroos, Ch. A Service-Oriented Approach to Marketing of Services // European Journal of Marketing. – 1978. – Vol. 8. – Pp. 588-601.
 12. Jackson, B. Winning and Keeping Industrial Customers: the Dynamics of Customer Relationships. – Lexington, 1985.
 13. Berry, L. L. Relationship Marketing // Emerging Perspectives on Service Marketing / Eds. L.L. Berry, G.L. Shostack, G.D. Upah. – Chicago, 1983. – Pp. 25-38.
 14. Kotler, F., Setiawan, A., Kartadzhaiya, Kh. Marketing 5.0. Tekhnologii sleduyushchego pokoleniya: [12+] / Filip Kotler, Aiven Setiawan, Kharmavan Kartadzhaiya; perevod s angliiskogo A. Gorman. – Moskva: Eksmo, Bombora, 2022. – 269 s.
 15. Shul'ts, D. E., Tannenbaum, S. I., Lauterborn, R. F. Novaya paradigma marketinga. – 2004.
 16. Godin, S. Doveritel'nyi marketing. Kak iz neznakomtsa sdelat' druga i prevratit' ego v pokupatelya / Set Godin; Per. s angl. – M.: Al'pina Biznes Buks, 2004. – 246 s.
 17. L'yuis, M. Moneyball: kak matematika izmenila samuyu populyarnuyu sportivnuyu ligu v mire / Maikl L'yuis; per. s angl. Natal'i Vorontsovoi. – M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2014. – 464 s.
 18. Siegel, E., Davenport, T. H. Predictive Analytics: The Power to Predict Who Will Click, Buy, Lie, or Die. – Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2013. – 320 p.
 19. Artun, O., Levin, D. Predictive Marketing: Easy Ways Every Marketer Can Use Customer Analytics and Big Data. – Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2015. – 272 p.
 20. Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. MARKETING 4.0 (moving from traditional to digital) PHILIP KOTLER // by Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, and Iwan Setiawan. All rights reserved. – 2017.
 21. Sinyayeva, I. M. Marketing robotizatsii kak vazhnyi element avtomatizatsii biznes-protsessov // Ekonomicheskie sistemy. – 2018. – № 4 (43).
 22. Mel'nikova, S. V. Ispol'zovanie iskusstvennogo intellekta v marketinge i reklame / S. V. Mel'nikova. – Tekst: neposredstvennyi // Molodoi uchenyi. – 2023. – № 27 (474). – S. 165-167. – URL: <https://moluch.ru/archive/474/104821/>
 23. Kotler, F. Marketing 6.0. Budushchee za immersivnost'yu, sliyaniem tsifrovogo i fizicheskogo mirov / Filip Kotler, Aiven Setiawan, Kharmavan Kartadzhaiya; perevod s angliiskogo V.G. Sheremet'evoi. – Moskva: Eksmo, 2024. – 240 s.

The current state and prospects of Asset Management development in the context of technological transformation and changes in the regulatory environment

Kolesnikova Viktoriia Vladimirovna

Graduate student; Department of Business Analytics; Financial University under the Government of the Russian Federation

127434, Russia, Moscow, Dmitrovskoe shosse, 47, sq. -

✉ vica.kolesnikova27@gmail.com



Abstract. The work focuses on analyzing the impact of technological innovations, including artificial intelligence, machine learning, and blockchain, on the evolution of asset management methods. The article examines changes in the structure of investment portfolios, the emergence of new asset classes and the transformation of traditional investment strategies. Special attention is paid to the integration of ESG factors into investment decision-making processes and their impact on the long-term effectiveness of asset management. The role of regulatory changes in the formation of new asset management standards and their impact on the development of the industry is analyzed. The issues of cybersecurity and data protection in the context of asset management digitalization, as well as the impact of global economic trends on the transformation of the industry are considered. The research is based on a systematic analysis of theoretical concepts, practical cases and regulatory requirements in the field of asset management. A comparative analysis of traditional and innovative approaches to asset management is applied, historical precedents of successful and unsuccessful asset management are studied. For the first time, the study presents a comprehensive analysis of the transformation of asset management under the influence of digitalization and ESG factors. An innovative methodology for evaluating the effectiveness of investment strategies has been developed, taking into account both traditional financial metrics and sustainable development factors. A new model for integrating artificial intelligence into asset management processes is proposed, including machine learning algorithms for portfolio optimization and risk management. The approaches to assessing the impact of technological innovations on the effectiveness of asset management are systematized. A methodology for analyzing cyber risks in digital asset management has been developed. The key findings demonstrate the need for a fundamental transformation of traditional approaches to asset management. It has been established that success in modern asset management is determined by the ability of organizations to adapt innovative technologies, integrate ESG factors and ensure cybersecurity. The critical importance of developing competencies in the field of big data analysis and the use of artificial intelligence has been identified. The necessity of creating new risk management models that take into account the increasing interconnectedness of global financial markets and the emergence of new classes of digital assets has been identified.

Keywords: active management, passive investing, digitalization of asset management, investment, diversification, risk management, financial instruments, portfolio, asset management, management

References (transliterated)

1. Karaseva I.A., Karkhanina A.S., Kuznetsov Yu.V., Syamina E.I. Budushchee strategicheskogo menedzhmenta v usloviyakh tsifrovoy transformatsii // StudNet. 2024. № 7(2).
2. Hastings N.A.J. Physical Asset Management: With an Introduction to ISO55000. 3rd ed. Cham: Springer International Publishing, 2021. 566 p.
3. Bobrova E.A., Mazur L.V., Malashchenko V.V. Portfel'naya teoriya Markovitsa v usloviyakh sovremennosti // Ekonomicheskaya sreda. 2021. № 2(36). S. 78-83. DOI: 10.36683/2306-1758/2021-2-36/78-83 EDN: SUGAWR.
4. Abad P. A Deeper Theoretical Understanding of the Capital Asset Pricing Model // SSRN Electronic Journal. 2025. DOI: 10.2139/ssrn.5094280.
5. Martin I.W.R., Nagel S. Market efficiency in the age of big data // Journal of Financial Economics. 2022. Vol. 145, Issue 1. P. 154-177.
6. Schellhorn H., Kong T. Machine Learning for Asset Management and Pricing.

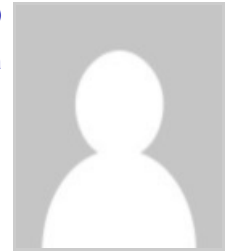
- Philadelphia: Society for Industrial and Applied Mathematics, 2024. 200 p.
7. Klishina E.Yu., Ezhov A.N. Aktivnoe i passivnoe upravlenie portfelem // Vestnik mezhdunarodnogo Instituta upravleniya. 2017. № 3(145). S. 72-75. EDN: ZVFAYJ.
 8. Vishnever V.Ya. Investitsionnyi portfel': teoreticheskie osnovy, printsipy i metody formirovaniya, otsenka effektivnosti // Rossiiskaya nauka: aktual'nye issledovaniya i razrabotki: sb. nauch. st. XI Vseros. nauch.-prakt. konf. Samara: SGEU, 2021. Ch. 1. S. 303-307. DOI: 10.46554/Russian.science-2021.02-1-303/307 EDN: ITALZX.
 9. Garafutdinov R.V. Modelirovanie i prognozirovanie na finansovykh rynkakh s primeneniem fraktal'nogo analiza: monografiya. Perm': PGNIU, 2022. 158 s.
 10. Dashkov A.A., Nesterova Yu.O. Issledovanie vliyaniya iskusstvennogo intellekta na biznes-model' organizatsii // E-Management. 2020. № 3(4). S. 26-36. DOI: 10.26425/2658-3445-2020-3-4-26-36 EDN: NUACGM.
 11. Novlyanskii V.V., Pelikhov D.A. Rol' iskusstvennogo intellekta v sfere biznesa i promyshlennosti // Vestnik nauki. 2024. № 1(7). S. 556-562. EDN: SUXXED.
 12. Ponyaeva I.I. Upravlencheskaya model' transformatsii sovremennoi organizatsii kak otvet na vyzovy tsifrovizatsii // Ekonomika i upravlenie. 2023. T. 29, № 5. S. 593-604.
 13. Tsenzharik M.K., Krylova Yu.V., Steshenko V.I. Tsifrovaya transformatsiya kompanii: strategicheskii analiz, faktory vliyaniya i modeli // Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ekonomika. 2020. T. 36, № 3. S. 390-420. DOI: 10.21638/spbu05.2020.303 EDN: LJLLJT.
 14. Chebukhanova L.V. Iskusstvennyi intellekt i ego vliyanie na transformatsiyu finansovykh instrumentov // Vestnik Akademii znaniy. 2024. № 5(64). S. 486-491. EDN: GQHFTM.
 15. Schopf M. Advancing Portfolio Construction and Optimization: AI's Role in Boosting Returns, Lowering Risks, and Streamlining Efficiency // SSRN Electronic Journal. 2024.
 16. Nagel S. Machine Learning in Asset Pricing. Princeton: Princeton University Press, 2021. 368 p.
 17. Gracheva K.A. Rol' tsifrovoy transformatsii v upravlenii predpriyatiyami: analiz tsifrovyykh keisov // KANT. 2023. № 1(46). S. 16-23. DOI: 10.24923/2222-243X.2023-46.3 EDN: FQMQQO.
 18. Suraeva M.O. Vliyanie innovatsii na sistemu upravleniya biznesom: paradigma iskusstvennogo intellekta i tsifrovogo lichnogo assistirovaniya // Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya. 2024. № 3(53). S. 588-593.
 19. Prokop'ev M.A. Vliyanie na bankovskuyu sistemu Rossii mezhdunarodnykh standartov "Bazel' 3" v usloviyakh pandemii COVID 19 // Ekonomika, finansy, proektnoe upravlenie i sotsial'naya sfera Rossii: imperativy ustoichivosti: materialy nauch.-prakt. konf. Krasnodar: REA, 2022. S. 47-53. EDN: POQYJC.
 20. Timofeeva E.Yu., Fechina A.O. ESG-investirovanie: mirovoi i rossiiskii opyt // Finansy: teoriya i praktika. 2021. T. 25, № 6. S. 76-97. DOI: 10.26794/2587-5671-2021-25-6-76-97.

Results of the implementation and risk assessment of the Chinese strategy for diversifying natural gas imports

Senior Lecturer; Department of Foreign Languages; Moscow State Institute of International Relations (Odintsovo)

30 Rodnikovaya St., Moscow, 119297, Russia

✉ mianyijingcha@mail.ru



Katuntseva Alena Aleksandrovna

Lecturer; Department of Foreign Languages; Moscow State Institute of International Relations (Odintsovo)

141402, Russia, Khimki region, Z. St. Kosmodemyanskaya 3, sq. 75

✉ katyntseva.alena@gmail.com



Abstract. With China's rapid economic development, the demand for natural gas continues to grow steadily, and natural gas imports are playing an increasingly important role in meeting domestic energy needs. To ensure the security of energy supply, China is actively implementing a strategy to diversify natural gas imports. The article discusses the main methods and tools used by the Government of the People's Republic of China. Such tools represent both classical methods and new methods using modern technologies. This article provides an in-depth analysis of the implementation of this strategy, assessing its effectiveness in increasing supply stability and reducing supply risks. The article suggests appropriate strategies for responding to various risk factors (geopolitical, market, transportation risks) that the Chinese government is aiming to improve China's strategy for diversifying natural gas imports, reducing the impact of various factors on the stability and reliability of the state's natural fuel supply, and strengthening national energy security by minimizing these risks. Since the diversification strategy is currently considered the most effective and reliable strategy for the development of various natural resources, the Government of the People's Republic of China is expanding not only the sources of procurement, that is, increasing the number of importing countries, developing and implementing programs to improve transport routes, but also continues to explore additional sources to ensure continuity and stability of supplies of the most important resources.

Keywords: import diversification, implementation efficiency, economic strategy, effective economic demand, geopolitical risks, energy security, China, risk assessment, natural gas, natural gas import

References (transliterated)

1. BP Statistical Review of World Energy 2023 // BP. – 2023. – Rezhim dostupa: <https://www.bp.com/en/global/corporate/energy-economics/statistical-review-of-world-energy.html> (data obrashcheniya: 30.03.2025).
2. Statistical Data of China's Natural Gas Imports and Consumption // General'naya tamozhennaya administratsiya KNR. – 2023. – Rezhim dostupa: <http://www.customs.gov.cn> (data obrashcheniya: 30.03.2025).
3. Van Yan. Novye tendentsii v razvitii kitaisko-rossiiskogo energeticheskogo sotrudnichestva v kontekste evolyutsii mezhdunarodnogo energeticheskogo landshafta // Innovatsii i investitsii. 2023. № 2. S. 35-38. EDN: XVVRIQ.
4. China LNG Terminals Capacity Report 2023 // 国家统计局 (Natsional'noe statisticheskoe upravlenie Kitaya). – 2023. – Rezhim dostupa: <http://www.stats.gov.cn> (data

- obrashcheniya: 30.03.2025).
5. Perspektivy diversifikatsii marshrutov eksporta turkmenskogo gaza // Evraziiskii ekonomicheskii obzor. 2024. № 7. S. 112-125.
 6. Gazovaya trgovlya Kitaya: tendentsii i prognozy // Kitaiskaya neftegazovaya korporatsiya CNPC. – 2023. – Rezhim dostupa: <http://www.cnpc.com.cn> (data obrashcheniya: 30.03.2025).
 7. Li Ying. International cooperation between China and Russia in the energy sector // Society: politics, economics, law. 2021. No. 2 (91). pp. 30-37.
 8. Gao Tszisyan', Tszyan Tszin. Nauchno-tekhnicheskoe i innovatsionnoe sotrudnichestvo mezhdu Kitaem i Rossiei v novuyu epokhu: Kitaiskikh ekspertov // Problemy prognozirovaniya. 2022. No. 6 (195). S. 109-119.
 9. CNOOC zavershila rasshirenie moshchnostei dlya khraneniya SPG na terminale Binhai LNG // Neftegaz.ru. – Rezhim dostupa: <https://neftgaz.ru/news/transport-and-storage/841388-cnooc-zavershila-rasshirenie-moshchnostey-dlya-khraneniya-spg-na-terminale-binhai-lng> (data obrashcheniya: 30.03.2025).
 10. Shanghai Petroleum and Natural Gas Exchange Market Report 2023 // 上海石油天然气交易中心 (Shankhaiskaya neftegazovaya birzha). – 2023. – Rezhim dostupa: <http://www.shpgx.com> (data obrashcheniya: 30.03.2025).
 11. China Statistical Yearbook 2022 // National Bureau of Statistics of China. – [Elektronnyi resurs]. – Rezhim dostupa: <https://www.stats.gov.cn/sj/nds/2022/indexeh.htm> (data obrashcheniya: 10.03.2025).
 12. Chzhao Syui, Chzhan Shuai. Vliyanie volatil'nosti mezhdunarodnykh tsen na import prirodnogo gaza v Kitai – empiricheskii analiz na osnove VAR-modeli // Teoriya i praktika tsen. 2018. № 12. S. 103-106.
 13. Van Nentsyuan'. Izmeneniya v global'nom energeticheskom landshafte i energeticheskaya bezopasnost' Kitaya // Mezhdunarodnyi ekonomicheskii obzor. 2019. № 03. S. 5-21+176.
 14. Chen' Lu i dr. Innovatsii v rezhime transgranichnykh sdelok s prirodnym gazom na osnove blokcheina // Teoriya i praktika sistemnoi inzhenerii. 2022. 42(3). S. 789-800.
 15. Chzhou Dadi. Razmyshleniya o strategii razvitiya energetiki Kitaya [M]. Pekin: Izdatel'stvo "Kitaiskaya elektroenergetika", 2019.
 16. Lin' Botsyan. Protseess i perspektivy energeticheskogo perekhoda Kitaya // Kitaiskaya promyshlennaya ekonomika. 2020. № 06. S. 5-23.
 17. Customs Statistics // General Administration of Customs of the People's Republic of China. – [Elektronnyi resurs]. – Rezhim dostupa: <http://stats.customs.gov.cn/indexEn> (data obrashcheniya: 10.03.2025).
 18. Chen' Sin'khua, Lyu Syaoli. Global'nyi energeticheskii perekhod i energeticheskaya bezopasnost' Kitaya // Mezhdunarodnaya ekonomika neftyanogo sektora. 2019. 27(09). S. 16-23.
 19. Li Tsyun, Chzhan Vei. Optimizatsiya portfelya importa prirodnogo gaza v Kitae s uchetom tseli dvoynogo ugleroda // Kitaiskaya energetika. 2021. 43(9). S. 34-40.
 20. IEA. Global Gas Security Review 2022 [R]. Paris: OECD Publishing, 2022.
 21. BP. Statistical Review of World Energy 2023 [EB/OL]. – Rezhim dostupa: <https://www.bp.com>, 2023-07.
 22. Dun Syuchen, Lyu Itszyun'. Doklad o razvitiu neftegazovoi promyshlennosti Kitaya [M]. Pekin: Izdatel'stvo neftyanoi promyshlennosti, 2018.
 23. Yui Go. Issledovanie strategii diversifikatsii importa prirodnogo gaza v Kitae [D].

Universitet mezhdunarodnogo biznesa i ekonomiki, 2019.

24. Khe Chun'lei, Chzhao Khueirun. Geopoliticheskie riski i kontrmery proekta Tsentral'noaziatskogo gazoprovoda // Mezhdunarodnaya ekonomika neftyanogo sektora. 2018. 26(11). S. 30-37.
25. Sun' Tszeshen, Tszyan Shuaidu. Issledovanie faktorov vliyaniya i potentsiala importnoi trgovli prirodnym gazom v Kitae – empiricheskii analiz na osnove gravitatsionnoi modeli stokhasticheskogo frontira // Voprosy mezhdunarodnoi trgovli. 2019. № 02. S. 15-26.
26. Gao Tyan'min. Sotrudnichestvo Rossii i Kitaya v Arktike v formate opornykh zon // Vestnik universiteta. 2018. № 4. S. 43-50. DOI: 10.26425/1816-4277-2018-4-43-50 EDN: UPUUGB.
27. Sitszen L. Issledovanie konkurentosposobnosti i vzaimodopolnyaemosti kitaisko-rossiiskoi trgovli v ramkakh initsiativy "Odin poyas – odin put'". – Tszilinskii universitet, 2022.
28. Chen Ts. Antarctica in the Chinese Doctrine // Eurasian Legal Journal. 2022. № 4 (167). pp. 42-43.
29. Tszyan Syuefen. Otchet o razvitii otechestvennoi i zarubezhnoi neftegazovoi promyshlennosti za 2019 god [M]. Pekin: Izdatel'stvo neftyanoi promyshlennosti, 2020.
30. Alekseev-Apraksin A.M., Zhuitsin S., Syan D. Rossiya i Kitai: kul'turnye transfery na severnykh marshrutakh Velikogo shelkovogo puti // Gumanitarnye vedomosti TGPU im. L.N. Tolstogo. 2023. № 2 (46). S. 59-76. DOI: 10.22405/2304-4772-2023-1-2-59-76 EDN: BXKEUZ.
31. Yushkov I.V. Energeticheskaya bezopasnost' Kitaya: rol' rossiiskogo gaza. – M.: Izd-vo Finansovogo universiteta, 2025. – 214 s.
32. Khotimskii K.V. Dinamika importa prirodnogo gaza v KNR: prognoz do 2035 goda. – M.: RGU nefti i gaza im. Gubkina, 2024.
33. Kondratov D.I. Kitaiskie perspektivy rossiiskogo gaza // Vestnik mezhdunarodnykh energeticheskikh issledovaniy. 2023. № 12. S. 22-37.
34. Golushko V., Koloshkin E., Ishkov A., Neretin D., Samsonova V., Terebnev A., Romanovskaya K. Otsenka uglerodnogo sleda mezhdunarodnykh postavok prirodnogo gaza v Kitai // Ekologiya i ustoichivoe razvitie. 2025. T. 18. № 4. S. 89-104.
35. Guan' Vei, Li Syaomin. Strategii diversifikatsii gazovogo importa KNR: uroki dlya Evrazii. – Pekin: Izd-vo China Energy Press, 2023. – 180 s.
36. Gosudarstvennoe upravlenie po energetike KNR. Doklad o vypolnenii 14-go pyatiletnego plana razvitiya prirodnogo gaza [R]. – Pekin: 2023.
37. Tszen V., Chzhan S., Li N., Van S. Otsenka riskov importa SPG Kitaem s tochki zreniya global'nogo upravleniya // Scientific Reports. 2022. Sep 21; 12(1).
38. Belogor'ev A.M. Import gaza v KNR: analiz dinamiki i perspektiv // Ekonomika prirodnnykh resursov. 2025. № 1. S. 55-70.
39. Gazoprovod "Sila Sibiri": ekonomicheskie i geopoliticheskie efekty // Mirovaya energetika i politika. 2024. № 9. S. 76-92.

Managing project activities in organizations of additional professional education based on the example of the Regional Academy of the Federal Tax Service of Russia

Ivanova Oksana Evgen'evna 

Senior Lecturer; Department of Taxes and Taxation; Academy of the Federal Tax Service of Russia for
Administration of Leadership and Business Processes - Volga

603006, Russia, Nizhny Novgorod region, Nizhny Novgorod, Gruzinskaya str., 48

✉ oksa-bor@list.ru

Yashin Sergei Nikolaevich

Doctor of Economics

Head of the Department; Department of Management and Public Administration; National Research Nizhny
Novgorod State University named after N.I. Lobachevsky

23 Gagarin Ave., Nizhny Novgorod, Nizhny Novgorod Region, 603022, Russia

✉ jashinsn@yandex.ru



Abstract. The aim of this study is to develop and justify methods for managing project activities in organizations of additional professional education (hereinafter also referred to as DPO) based on advanced artificial intelligence technologies that enable forecasting specific indicators of economic processes and further planning of those. The subject of the research is the organizational relationships arising in the management of project activities within DPO organizations. The analysis of the factors determining the specificity of activities in the DPO segment allowed the authors to develop a project management method and test it using the example of the regional Academy of the Federal Tax Service of Russia. The application of this method will enable DPO organizations to make informed decisions when implementing projects in educational activities aimed at obtaining economic benefits for a specific industry and achieving sustainable growth indicators for such organizations. The scientific novelty of the conducted research lies in the generalization and refinement of the conceptual framework of the studied sphere of activity and the formation of a system of criteria that allows for the assessment of project management effectiveness. In forming the conceptual framework, the criteria determining the effectiveness of project management in DPO organizations were taken into account, such as the presence of managerial competencies among the staff of educational organizations, the alignment of tasks performed by teachers with organizational goals, and the willingness of personnel to participate in projects. The developed management method contributes to the advancement of scientific knowledge regarding the mechanisms of managing project activities in DPO organizations. For the Academy of the Federal Tax Service of Russia, the method consists of simultaneous optimization across all regions of corporate profit tax, personal income tax (PIT), and property taxes based on their corresponding tax base factors, the skill level of employees, and information security in the regions. The optimization is carried out using artificial intelligence technologies including a multi-objective genetic algorithm (MGA), simulated annealing (SA), and pattern search (PS). A conclusion has been made regarding the necessity of implementing new educational programs on corporate profit tax and property taxes, as there is a failure to achieve the projected values for these goals.

Keywords: professional development, continuous education, project management methods, decision-making, artificial intelligence technologies, project management, project, educational organization, additional professional education, tax collection forecasting

References (transliterated)

1. Pashkevich A. V. Osnovy proektirovaniya pedagogicheskoi tekhnologii. Vzaimosvyaz' teorii i praktiki : uchebno-metodicheskoe posobie. 3-e izd., ispr. i dop. Moskva : RIOR : INFRA-M, 2020. 194 s. – (Vysshee obrazovanie: Bakalavriat). – ISBN 978-5-369-01544-

5. – Текст : электронnyi. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1181039>
2. Zhmeneva E. K., Kolyvanova L. A. Upravlenie proektami kak effektivnaya model' razvitiya ekologicheskogo obrazovaniya // Obrazovatel'nyi vestnik Soznanie. 2024. T. 26, № 5. S. 19-27. DOI: 10.26787/nydha-2686-6846-2024-26-5-19-27. EDN: NTFHRE
3. Moiseev A. M., Moiseeva O. M. Proektnoe upravlenie v obrazovanii: Uchebno-metodicheskii komplekt materialov dlya podgotovki t'yutorov. Moskva : APKiPPRO, 2007. 124 s. EDN: ZBRFSD
4. Romanova I. B. Obrazovatel'nye proekty v vuze // Integratsiya obrazovaniya. 2013. № 1. S. 43-47.
5. Belyi E. M., Romanova I. B. Upravlenie proektami : Konspekt lektsii. Moskva : Ai Pi Ar Media, 2023. 100 s. ISBN 978-5-4497-1879-2. EDN: STGXAL
6. Vorob'eva A. A. Sovershenstvovanie upravleniya innovatsionnymi obrazovatel'nymi proektami v sfere dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovaniya // Nauchnyi zhurnal NIU ITMO. Seriya: Ekonomika i ekologicheskii menedzhment. 2022. № 1. S. 71-83. DOI: 10.17586/2310-1172-2022-15-1-71-83. EDN: EFSEVM
7. Okhremenko I. V., Afanas'ev D. A., Oreshkin V. K. Instrumenty upravleniya proektami v obrazovatel'nykh organizatsiyakh // Innovatsii i investitsii. 2024. № 1. S. 82-85. EDN: ZGHFUM
8. Zhidkova T. S. Model' proektnogo upravleniya v obshcheobrazovatel'noi organizatsii, kak resurs povysheniya kachestva obrazovatel'nykh rezul'tatov // Voprosy pedagogiki. 2025. № 3-1. S. 64-67. EDN: PVXVRN
9. Kryukova O. N. Postroenie korporativnoi sistemy upravleniya proektami v universitete. Omsk : Omskii gosudarstvennyi agrarnyi universitet imeni P.A. Stolypina, 2025. 139 s. ISBN 978-5-907872-86-8. EDN: XRVNKG
10. Novikov A. M., Novikov D. A. Organizatsiya obrazovatel'nykh proektov // Innovatsionnye proekty i programmy v obrazovanii. 2009. № 6.
11. Vorob'eva A. A. Kontseptsiya upravleniya innovatsionnymi obrazovatel'nymi proektami v sfere DPO // Al'manakh nauchnykh rabot molodykh uchenykh Universiteta ITMO, Sankt-Peterburg, 02-05 fevralya 2022 goda. Tom 3 Chast' 1. Sankt-Peterburg : FGAOU VO "Natsional'nyi issledovatel'skii universitet ITMO", 2022. S. 102-106. EDN: EVENQD
12. Guseva V. E., Fokina E. N. Sovremennye transformatsii rynka obrazovatel'nykh uslug v Rossii // Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedenii. Sotsiologiya. Ekonomika. Politika. 2021. № 3. S. 58-72. DOI: 10.31660/1993-1824-2021-3-58-72. EDN: BPMKCB
13. Zhgulev E. V., Senchugova V. Yu. Sovershenstvovanie upravleniya deyatel'nost'yu organizatsii dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovaniya na osnove sistemy sbalansirovannykh pokazatelei // Vestnik INZhEKONa. Seriya: Ekonomika. 2014. № 6(73). S. 105-107. EDN: UAJULT
14. Kuzovkova T. A., Salyutina T. Yu. Riski tsifrovoi transformatsii ekonomiki i obshchestva i instrumentarii upravleniya ekonomicheskoi bezopasnost'yu biznesa v tsifrovoi srede // Vek kachestva. 2024. № 1. S. 63-87. EDN: XBZODW
15. Kurbanov A. R. Obrazovanie kak blago: sovremennye konteksty ponimaniya // Chelovek. 2021. T. 32. № 2. S. 65-75. DOI: 10.31857/S023620070014861-4. EDN: QYDCAY
16. D'yakova O. V. Instrumentarii proektnogo menedzhmenta: top instrumentov rukovoditelya proektov // Vek kachestva. 2022. № 3. S. 131-149. EDN: TCCFTJ. Kupchinskaya M. A. Proektnyi menedzhment – effektivnyi metod upravleniya // Biznes-obrazovanie v ekonomike znanii. 2020. № 3(17). S. 97-101. EDN: SDLMLG
17. Il'darkhanova A. K., Shugaepova A. A. Obzor otechestvennykh programmnykh

- produktov dlya upravleniya proektami v obrazovatel'nykh organizatsiyakh // Problemy ekonomiki i yuridicheskoi praktiki. 2022. T. 18, № 6. S. 315-320. EDN: ZOOOKK
18. Merzlikin S. S. Sravnitel'nyi analiz aktual'nykh metodologii proektnogo upravleniya // Liderstvo i menedzhment. 2023. T. 10. № 1. S. 65-80. DOI: 10.18334/lm.10.1.117386. EDN: EHIQLA
 19. Almazova T. V. Teoreticheskie osnovy kontseptsii upravleniya chastnymi organizatsiyami DPO (ChO DPO) // Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya. 2020. № 68-3. S. 12-15. Litvinenko I. L. Osobennosti protsessov organizatsii obrazovatel'nogo menedzhmenta i marketinga v vysshem obrazovanii v gosudarstvennykh i negosudarstvennykh vuzakh // Uchenye zapiski Orlovskogo gosudarstvennogo universiteta. 2024. № 3(104). S. 226-229. DOI: 10.33979/1998-2720-2024-104-3-226-229
 20. Petrov M. N. Osnovnye tendentsii metodov proektnogo upravleniya na sovremennom etape razvitiya // Teoriya i praktika sovremennoi nauki. 2022. № 5(83). S. 112-122. DOI: 10.46566/2412-9682_2022_83_112. EDN: ZGYBFF
 21. Ptitsyna E. V., Berezina T. I., Fedorova E. N., Moskalenko M. S. Professional'naya podgotovka budushchego uchitelya na osnove polozhenii sub"ektotsentrirovannogo podkhoda // Sovremennye naukoemkie tekhnologii. 2023. № 1. S. 146-150. DOI: 10.17513/snt.39512. EDN: LKFUAG
 22. Semko I. A., Altukhova L. A. Napravleniya sovershenstvovaniya tekhnologii upravleniya personalom v obrazovatel'noi srede // Fundamental'nye issledovaniya. 2023. № 12. S. 125-130. DOI: 10.17513/fr.43546. EDN: HUHTTL
 23. Suleimanov A. R. Osobennosti proektnogo menedzhmenta v sovremennykh usloviyakh // Vestnik evraziiskoi nauki. 2023. T. 15. EDN: GVJAYW
 24. Teryagova A. N. Tsifrovaya transformatsiya gorodov. Perspektivy i riski // Innovative Project. 2022. T. 7, № 13. S. 82-84. DOI: 10.17673/IP.2022.7.13.8. EDN: QDERZL
 25. Fokina O. V., Kochurova A. A. Proektnyi podkhod v obrazovanii. Klassifikatsiya proektov v obrazovatel'noi deyatel'nosti // Aktual'nye voprosy sovremennoi ekonomiki. 2022. № 6. S. 598-603. DOI: 10.34755/IROK.2022.12.53.014. EDN: FJNJNV

Forms of internal opportunism and its impact on the company's activities

Yuzhakova Ninel Aleksandrovna

Postgraduate student; Faculty of Public Administration; Lomonosov Moscow State University
140016, Russia, Moscow region, Lyubertsy, md. Zenino Residential complex Airplane, 46 Helicopter street

✉ uzhakova.n@mail.ru



Abstract. Subject of the study: forms of internal opportunism of personnel in the company. Objective of the study: analysis of forms of manifestation of opportunistic behavior of personnel in the company and determination of its influence. In order to achieve the objective of the study, the following tasks were identified: 1. It is necessary to form a classification of manifestations of forms of opportunistic behavior (by contract process, type of information asymmetry, attitude to the object of analysis, degree of intensity of manifestation, degree of openness). 2. Determine the influence of various types of opportunistic behavior on activities within the company; 3. Research forms of opportunistic behavior in relation to the object of analysis (endogenous and ectogenous manifestation of opportunistic behavior of employee

and employer). 4. Form recommendations for preventing and minimizing the consequences of opportunistic behavior of personnel in the company. The research methods are generalization of the theoretical and practical base of forms of manifestation of internal opportunistic behavior that affect the company's activities, analysis of domestic and foreign literature, as well as the use of data on organizations from Internet sources. The scientific novelty lies in creating a more complete and detailed classification of forms of opportunistic behavior based on the analyzed literary sources. The article analyzes the forms of opportunistic behavior of personnel. Cases of intra-company opportunism and corporate fraud are considered and the consequences of such behavior for the company are determined. For example, the Yandex security service identified an internal data leak of about 5 thousand users in 2021. An investigation was conducted into this fact, and it turned out that one of the company's employees provided the information to the public. And in 2022, the Yandex.Food service was also subject to a leak of customer information and a class action lawsuit was filed against the company, which caused the company reputational risks. Opportunistic behavior has a significant impact on the activities of companies. Intra-company opportunism and fraudulent actions by personnel threaten the company's activities. At the moment, there are statistics all over the world where cybercrimes, which can cause great damage, occupy the first place. Pre-contract and post-contract opportunism are characterized by different forms of intra-firm opportunism, but both before and after the conclusion of a contract, the company must bear certain costs in order to control and successfully regulate the manifestations of opportunism in the company.

Keywords: forms of opportunism, information asymmetry, ex-ante opportunism, post-ante opportunism, fraud, opportunism, corporate fraud, internal opportunism, opportunistic behavior, costs of opportunism

References (transliterated)

1. Antonenko E. V. Izderzhki opportunisticheskogo povedeniya kontragenta kak sostavlyayushchie transaktsionnykh izderzhek promyshlennogo predpriyatiya // Upravlenie investitsiyami i innovatsiyami. – 2016. – № 4. – S. 11-17. DOI: 10.14529/iimj160402 EDN: XAGPPP.
2. de los Reyes Jr G., Martin K. Not from guile but from entitlement: Lawful opportunism capitalizes on the cracks in contracts // Buff. L. Rev. – 2019. – T. 67. – S. 1.
3. Dolgopolyuk E. E., Snimshchikova I. V. Opportunizm v predprinimatel'stve // Institutsional'nye trendy transformatsii sotsial'no-ekonomicheskoi sistemy v usloviyakh global'noi nestabil'nosti. – 2021. – S. 165-170. EDN: JMZDUA.
4. Shunaev A. M. Sh95 Protivodeistvie korruptsii i moshennichestvu v biznese. – 2022.
5. Masten S. E. Equity, opportunism, and the design of contractual relations // Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)/Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft. – 1988. – T. 144. – № 1. – S. 180-195.
6. Wathne K. H., Heide J. B. Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions // Journal of Marketing. – 2000. – T. 64. – № 4. – S. 36-51. EDN: EPTTSR.
7. Popov E. V., Simonova V. L. Effekty snizheniya urovnya opportunistizma v sisteme printsipal-agent // Zhurnal ekonomicheskoi teorii. – 2006. – № 1. – S. 27-50. EDN: KYDYJ.
8. Borovkova N. V. Opportunizm kak sotsial'no-ekonomicheskoe yavlenie // Mnogourovnevoe obshchestvennoe proizvodstvo: voprosy teorii i praktiki. – 2011. –

- № 1. – S. 154-163. EDN: QZJWXJ.
9. Vasilenko N. V. Ugrozy kadrovoy bezopasnosti predpriyatiya: perspektivy institutsional'noi teorii i kontseptsii konkurentnoi razvedki // Strategicheskoe razvitie otechestvennoi nauki: natsional'noe samosoznanie, skrytye konkurentnye preimushchestva: sbornik statei Natsional'noi (Vserossiiskoi) nauchno-prakticheskoi konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem (22 dekabrya 2024 g, g. Orenburg). – Ufa: OMEGA SCIENCE. – 2024. – S. 43. EDN: IDKEBO.
 10. Popov E. V., Ersh E. V. Opportunizm na proizvodstvennykh predpriyatiyakh // Upravlenets. – 2015. – № 2 (54).
 11. FBI says cybercrime costs rose to at least \$16 billion in 2024. URL: https://www.reuters.com/world/us/fbi-says-cybercrime-costs-rose-least-16-billion-2024-2025-04-23/?utm_source=chatgpt.com (data obrashcheniya: 20.04.2025).
 12. Global Economic Crime Survey 2024. URL: https://www.pwc.com/gx/en/services/forensics/economic-crime-survey.html?utm_source=chatgpt.com (data obrashcheniya: 20.04.2025).
 13. How can trust survive without integrity? URL: https://www.ey.com/en_gl/insights/forensic-integrity-services/global-integrity-report?utm_source=chatgpt.com (data obrashcheniya: 20.04.2025).
 14. Buntovskaya L. L. Trudovoi opportunizm kak negativnyi komponent sotsial'no-trudovykh otnoshenii // Mekhanizmy upravleniya ekonomicheskimi, ekologicheskimi i sotsial'nymi protsessami v usloviyakh innovatsionnogo razvitiya. – 2019. – S. 203-211. EDN: IJWPBB.
 15. Kozlova E. V. Strategicheskii opportunizm v povedenii khozyaistvuyushchikh sub'ektov // Konkurentosposobnost' i razvitie sotsial'no-ekonomicheskikh sistem. – 2020. – S. 168-169. EDN: QNWWMU.
 16. Wang X., Yang Z. Inter-firm opportunism: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and effect on performance // Journal of Business & Industrial Marketing. – 2013.
 17. Hasanah N. Transaction Costs: A Legendary Theory of the Firm // Journal of Business Studies and Management Review. – 2024. – T. 7. – № 2. – S. 79-95.
 18. Tsekhla S. Yu., Romanyuk E. V. Sovremennye podkhody k klassifikatsii transaktsionnykh izderzhkek na rynke truda // Zhurnal ekonomicheskoi teorii. – 2016. – № 4. – S. 197-203. EDN: XBVSXD.
 19. Facebook says its rules apply to all. company documents reveal a secret elite that's exempt. URL: https://www.wsj.com/articles/facebook-files-xcheck-zuckerberg-elite-rules-11631541353?AID=11557093&PID=6415797&SID=bi%7C613f64730d5b756984014acd%7C1631600766787&subid=Business+Insider&cjevent=ad692320152411ec832d84b90a180513&tier_1=affiliate&tier_2=moa&tier_3=Business+Insider&tier_4=3861930&tier_5=https%3A%2F%2Fwww.wsj.com%2Farticles%2Ffacebook-files-xcheck-zuckerberg-elite-rules-11631541353 (data obrashcheniya: 06.02.2025).
 20. Facebook knows Instagram is toxic for teen girls, company documents show. URL: <https://www.wsj.com/articles/facebook-knows-instagram-is-toxic-for-teen-girls-company-documents-show-11631620739> (data obrashcheniya: 06.02.2025).
 21. Facebook clamps down on its internal message boards. URL: <https://www.nytimes.com/2021/10/13/technology/facebook-workplace-transparency-leaks.html> (data obrashcheniya: 06.02.2025).
 22. Kotirovki kompanii Facebook. URL: <https://ru.investing.com/equities/facebook-inc>

- historical-data (data obrashcheniya: 08.02.2025).
23. Sluzhba bezopasnosti Yandeksa raskryla fakt vnutrennei utechki. URL: https://yandex.ru/company/press_releases/2021/2021-02-12 (data obrashcheniya: 11.02.2022).
 24. Kotirovki kompanii Yandex. URL: <https://ru.investing.com/equities/yandex-historical-data?cid=102063> (data obrashcheniya: 15.02.2025).
 25. Proekt "Setevye svobody" nachal sobirat' kollektivnyi isk protiv "Yandeks.Edy" iz-za utechki dannykh klientov. URL: <https://vc.ru/legal/385725-proekt-setevye-svobody-nachal-sobirat-kollektivnyy-isk-protiv-yandeks-edy-iz-za-utechki-dannyh-klientov> (data obrashcheniya: 17.02.2025).
 26. Occupational fraud 2024: a report to the nations. URL: <https://www.acfe.com/-/media/files/acfe/pdfs/rtn/2024/2024-report-to-the-nations.pdf> (data obrashcheniya: 23.02.2025).
 27. Strizhak A. Yu. Kontagioznost' opportunistizma v kiberprostranstve: tendentsii i puti nivelirovaniya // Novoe v ekonomicheskoi kibernetike. – 2020. – № 3-4. – S. 346-353. EDN: QAQHUB.
 28. Il'chenko S. V., Alakoz S. N., Sadykhova E. N. Kadrovaya bezopasnost' kak instrument obespecheniya ekonomicheskoi bezopasnosti organizatsii // Biznes i dizain revyu. – 2024. – № 3. – S. 35. EDN: HEBDAT.
 29. Oksenyuk E. E., Bezuglova M. N., Kovalenkova O. G. Obespechenie kadrovoy bezopasnosti predpriyatiya kak tekhnologiya HR // Vestnik Akademii znaniy. – 2024. – № 3 (62). – S. 866-869. EDN: ICVQLM.
 30. Tanichev A. V., Klimovets O. V., Stuglev A. A. Formirovanie korporativnogo menedzhmenta ustoichivosti: ot vnutrennikh steikholderov do institutov razvitiya // Uchenye zapiski Krymskogo federal'nogo universiteta imeni VI Vernadskogo. Ekonomika i upravlenie. – 2024. – T. 10. – № 2. – S. 105-119. EDN: DPVSIC.
 31. Semenova I. A., Gerbulova A. S. Prichiny i posledstviya opportunisticheskogo povedeniya personala firmy // Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya "Ekonomika i pravo". – 2021. – T. 31. – № 1. – S. 30-36. DOI: 10.35634/2412-9593-2021-31-1-30-36 EDN: LDSTGV.
 32. Koklyukhina P. S. Problemy postkontraktnogo opportunistizma i motivatsiya truda rabotnikov organizatsii // BBK 65, 67 Glavnyi redaktor: MT Tekueva. – 2023. – S. 349. EDN: ZXSIWH.
 33. Tsui T., Kuznetsov E. N. Vliyanie opportunistizma na kadrovuyu bezopasnost' kompanii // Sovremennye tekhnologii i nauchno-tekhnicheskii progress. – 2017. – T. 1. – S. 198-199. EDN: YLKMTN.

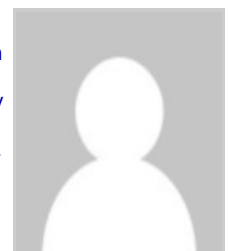
Institutional Support for the Development of a "Green" Economy at the Regional Level: Content Analysis

Karanda Aleksei Viktorovich

Postgraduate student; Faculty of Public Administration; Lomonosov Moscow State University

119991, Moscow, Lomonosovskiy Prospekt, 27, building 4.

✉ karanda_aleksei@mail.ru



Abstract. The presented article is devoted to the analysis of the institutional support for the development of the "green" economy at the regional level of the Russian Federation. The

subject of the research is the public administration institutions at the regional level in the Southern Federal District (SFD) regions. The object of the research is the public administration institutions for the "green" economy of the Russian Federation subjects. The author examines in detail aspects of the topic such as the essence of the "green" economy as a direction in economic science and the relevance of its development at the current stage of societal development. Special attention is paid to the theoretical analysis of the essence of state and municipal governance institutions and their species classification based on the functions performed. During the research, the author analyzed the bodies of state power in the SFD regions concerning their activities in achieving balanced socio-ecological-economic development. The research employed content analysis, which consisted of analyzing a body of provisions regarding the state power bodies of the Russian Federation subjects to identify the declared goals for the practical implementation of specific elements of the "green" economy in a given region. The analysis of institutional support was conducted by dividing the activities of the bodies into three blocks: "Economy," "Ecology," and "Society." The novelty of the research lies in the author's exploration of theoretical approaches to defining the essence of public administration institutions and proposing an original definition taking into account the specifics of the "green" economy. A significant contribution of the author to the topic is the conducted content analysis of documents, which revealed institutional support for the "green" economy in the form of a system of public power bodies for the Russian Federation subjects in the SFD regions, highlighting the differences in approaches to forming state entities and determining their operational goals from the perspective of promoting sustainable development. The main conclusion of the research is the identification of the meta-sectoral nature of the "green" economy, which indicates the impossibility of managing this object solely within the activities of one public authority. The author emphasizes the importance of forming a management structure for the "green" economy consisting of three elements: an institution of general competence; specialized sectoral institutions; and a consultative (coordinating, controlling) institution.

Keywords: state authorities, institution, sustainable development, coordination functions, state strategic management, socio-economic development, environmental contradictions, content analysis, green economy, institutional support

References (transliterated)

1. Karanda A. V., Mitina N. N. "Zelenaya" ekonomika kak novaya paradigma ekonomiki prirodopol'zovaniya v kontekste implementatsii kontseptsii Good Governance // Innovatsii i investitsii. 2023. № 8. S. 354-360. EDN: HMXLUA.
2. Masnikova K. O., Saadulaeva T. A. Organy gosudarstvennoi vlasti kak instituty obespecheniya finansovoi bezopasnosti gosudarstva // Stolypinskii vestnik. 2022. T. 4, № 1. S. 736-743. EDN: DOOLRM.
3. Shestakovich A. G. Instituty gosudarstvennogo upravleniya innovatsionnoi deyatel'nost'yu v Kitae // Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya. 2019. № 4. S. 177-196. EDN: GVAOIN.
4. Nguen Tkhi B. M. Institut gosudarstvennogo upravleniya vo V'etname // Vestnik nauki i obrazovaniya. 2019. № 11-2(65). S. 114-118. EDN: MMEEYV.
5. Smotrinskaya I. I. Strategicheskie podkhody k povysheniyu effektivnosti institutov gosudarstvennogo upravleniya // ETAP: ekonomicheskaya teoriya, analiz, praktika. 2018. № 1. S. 45-60. DOI: 10.24411/2071-6435-2019-10003. EDN: YSUWTN.
6. Zinchenko G. P. Institutsionalizatsiya publichnogo administrirovaniya v Rossii // Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski SKAGS. 2010. № 1. S.

- 37-45. EDN: PJZWHP.
7. Chetverikov V. S. Institut gosudarstvennogo upravleniya i pravovogo regulirovaniya v deyatel'nosti ispolnitel'noi vlasti // Vestnik Moskovskogo universiteta MVD Rossii. 2010. № 2. S. 163-165. EDN: MTWTVV.
8. Baziev M. N. Gosudarstvennaya sluzhba: obshchaya kharakteristika i vzaimosvyaz' s razlichnymi institutami gosudarstvennogo upravleniya // Obrazovanie. Nauka. Nauchnye kadry. 2020. № 2. S. 67-69. DOI: 10.24411/2073-3305-2020-10068. EDN: NVHXUB.
9. Bratchenko S. A. Kachestvo gosudarstvennogo upravleniya: sodержanie ponyatiya // Vestnik Instituta ekonomiki Rossiiskoi akademii nauk. 2020. № 6. S. 80-94. DOI: 10.24411/2073-6487-2020-10071. EDN: WOCWBA.
10. Galalyuk V. V. Printsipy organizatsii i deyatel'nosti gosudarstvennykh organov: teoreticheskii aspekt // Nauchnyi poisk kursantov: sbornik materialov Mezhdunarodnoi nauchnoi konferentsii, Mogilev, 25 fevralya 2020 goda. Mogilev: Uchrezhdenie obrazovaniya "Mogilevskii institut Ministerstva vnutrennikh del Respubliki Belarus", 2020. S. 29-30. EDN: URYESP.
11. Kozlova S. V. Transformatsiya instrumentov gosudarstvennogo upravleniya v sovremennykh usloviyakh // Vestnik Instituta ekonomiki Rossiiskoi akademii nauk. 2022. № 6. S. 96-107. DOI: 10.52180/2073-6487_2022_6_96_107. EDN: ATOWJQ.
12. Polunov A. Yu. Strategiya i institutsional'nye osnovy gosudarstvennoi natsional'noi politiki: opyt poslednikh let i perspektivy razvitiya // Rossiya: edinstvo i mnogoobrazie: K 10-letiyu obrazovaniya Soveta pri Prezidente Rossiiskoi Federatsii po mezhnatsional'nym otnosheniyam: Materialy Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, Moskva, 16-17 noyabrya 2022 goda. Moskva: Rossiiskii gosudarstvennyi gumanitarnyi universitet, 2023. S. 473-482. EDN: TUFJQM.
13. Goncharov S. Yu. Politiko-pravovaya priroda ogranicheniya v sisteme institutov gosudarstvennogo upravleniya // Filosofiya prava. 2009. № 3(34). S. 54-58. EDN: KWSMSJ.
14. Gascó M. New technologies and institutional change in public administration // Social science computer review. 2003. T. 21. № 1. S. 6-14. DOI: 10.1177/0894439302238967. EDN: JPXTSF.
15. Hardiman N., Scott C. Governance as polity: An institutional approach to the evolution of state functions in Ireland // Public administration. 2010. T. 88. № 1. S. 170-189.
16. Jennings P. D., Zandbergen P. A. Ecologically sustainable organizations: An institutional approach // Academy of management review. 1995. T. 20. № 4. S. 1015-1052. EDN: CDTCTT.
17. Makarov I. N., Drobot E. V., Grafov A. V. [i dr.]. Transformatsiya institutsional'nykh osnov i mekhanizmov ekonomicheskoi politiki kak faktor importozameshcheniya v Rossii v usloviyakh sanktsionnogo davleniya i vneshneekonomicheskikh ugroz // Ekonomicheskie otnosheniya. 2022. T. 12, № 4. S. 651-670. DOI: 10.18334/eo.12.4.116909. EDN: ZBIJNR.
18. Morozov O. V., Biryukov G. A., Vasil'ev M. A. Statistika razlichii institutsional'nogo sostava natsional'noi ekonomiki i voprosy ego garmonizatsii // Statistika i Ekonomika. 2020. T. 17, № 4. S. 4-32. DOI: 10.21686/2500-3925-2020-4-4-32. EDN: WDCMHA.
19. Rebrova V. V. Institutsional'nye usloviya i faktory perekhoda k "zelenoi ekonomike" // Finansovye rynki i banki. 2021. № 2. S. 35-37. EDN: YBUDUA.
20. Rozental' V. O., Ponomareva O. S. Metodologicheskie ustanovki i napravleniya institutsional'noi modernizatsii innovatsionnoi sfery rossiiskoi ekonomiki //

Strategicheskoe planirovanie i razvitie predpriyatii: materialy KhKhII Vserossiiskogo simpoziuma, Moskva, 13-14 aprelya 2021 goda. Moskva: Tsentral'nyi ekonomiko-matematicheskii institut RAN, 2021. S. 91-93. DOI: 10.34706/978-5-8211-0796-1-s1-25. EDN: DNUFWX.

Analysis of the mutual dynamics of stock quotes and the sentiment of textual mentions in the media of the company "OZON Holdings PLC" using correlation and sentiment analysis.

Shiboldenkov Vladimir Aleksandrovich

PhD in Economics

Associate Professor; Department of Business Engineering and Management; Bauman Moscow State Technical University

5, 2nd Baumanskaya str., building 1, Basmanny district, Moscow, 105005, Russia

✉ vshiboldenkov@bmstu.ru



Tyurnev Aleksander Nikolaevich

Student; Faculty of Engineering Business and Management; Bauman Moscow State Technical University (National Research University)

1206 Panfilovskiy ave., 238 block, Zelenograd, Moscow, Russia

✉ alexander.tyurnev@gmail.com

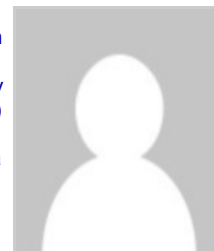


Afanasev Kirill Mironovich

Student; Faculty of Engineering Business and Management; Bauman Moscow State Technical University (National Research University)

5, 2nd Baumanskaya str., building 1, Basmanny district, Moscow, 105005, Russia

✉ akirill2003@list.ru



Presnyakov Artem Olegovich

Student; Faculty of Engineering Business and Management; Bauman Moscow State Technical University (National Research University)

5, 2nd Baumanskaya str., building 1, Basmanny district, Moscow, 105005, Russia

✉ presnart@yandex.ru



Abstract. The subject of this scientific research is the study of the relationship between the dynamics of the stock prices of "Ozon Holdings PLC" and the sentiment of its mentions in the media. In the context of the rapid growth of the information flow and its impact on financial markets, the analysis of how the news background influences investor behavior and, consequently, the stock prices of companies, becomes particularly relevant. "Ozon Holdings PLC," as one of the leading players in e-commerce in Russia, was chosen as the research object due to the high frequency of its media mentions and the noticeable volatility of its shares. The study aims to identify patterns demonstrating whether the positive or negative sentiment of news publications influences the movement of the company's stock prices. Such understanding can be useful for investors, analysts, and financial specialists seeking to consider not only quantitative but also qualitative (textual) data in forecasting market dynamics. For the analysis, news articles from 2021 to 2024 were collected using Google Chrome tools. The sentiment of the texts was assessed using the DeepPavlov/rubert-base-

cased-conversational model. A correlation analysis was then conducted to explore the relationship between the dynamics of Ozon's stock prices and the sentiment of the news background. The scientific novelty of this research lies in the application of sentiment analysis methods based on modern language models to the task of studying the influence of the media landscape on the stock market, which is relevant in the context of the growing importance of information flows for investors and analysts. For the first time, a systematic evaluation of the relationship between the sentiment of news mentions about "Ozon Holdings PLC" and changes in its stock prices over a three-year period was conducted. The results of the correlation analysis demonstrated a statistically significant connection between the positive or negative sentiment of news and the subsequent movement of stock prices. The conclusions of the research can be used to construct predictive models for assessing risk and stock behavior based on the informational background, as well as as a tool for making investment decisions. The data presented supports the hypothesis regarding the influence of the media environment on the financial performance of companies, especially in conditions of instability or significant information triggers.

Keywords: Ozon, machine learning, natural language processing, media mentions, stock quotes, sentiment analysis, media, sentiment, correlation, stock

References (transliterated)

1. Mikhnenko P. A. Transformatsiya delovoi leksiki godovykh otchetov krupneishikh rossiiskikh kompanii: data mining // Upravlenets. 2022. T. 13, № 5. S. 68-83. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-5-2. EDN: DLNXWM.
2. Bogdanov A. L., Dulya I. S. Sentiment-analiz korotkikh russkoyazychnykh tekstov v sotsial'nykh media // Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika. 2019. № 47. S. 148-163. DOI: 10.17223/19988648/47/17. EDN: QFXMQA.
3. Zhukova N. Yu., Melikova A. E. Sotsial'naya otvetstvennost' biznesa: usilenie stoimosti brenda i vliyanie na finansovye pokazateli kompanii // Finansy: teoriya i praktika. 2021. T. 25, № 1. S. 136-149. DOI: 10.26794/2587-5671-2021-25-1-84-102. EDN: TKZNFS.
4. Likhonos V. O. Vliyanie imidzha organizatsii na rezul'taty ee deyatel'nosti // Teoriya i praktika sovremennoi nauki. 2019. № 6 (48). S. 103-106.
5. Sadkovkin A. A., Zorina M. V. Vliyanie publikatsii v SMI na finansovye pokazateli kompanii: analiz vzaimosvyazi mezhdu press-relizami i stoimost'yu aktsii // Ekonomika i biznes: teoriya i praktika. 2023. № 9 (103). S. 141-144.
6. Fedorova E. A., Lapshina N. V., Lazarev M. P., Borodin A. I. Vliyanie informatsii v press-relizakh na finansovye pokazateli rossiiskikh kompanii // Ekonomicheskaya politika. 2021. T. 16, № 3. S. 86-109.
7. Romanov S. A. Vliyanie publikatsii v SMI na finansovye rezul'taty deyatel'nosti rossiiskikh bankov (na primere PAO "Sberbank") // Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta. 2024. № 2 (146). S. 87-93.
8. Haas C., Budin C., d'Arcy A. How to select oil price prediction models-The effect of statistical and financial performance metrics and sentiment scores // Energy Economics. 2024. Vol. 133. P. 107466. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2024.107466>. EDN: VTGBPM.
9. Hogenboom A., Brojba-Micu A., Frasincar F. The impact of word sense disambiguation on stock price prediction // Expert Systems with Applications. 2021. Vol. 184. P. 115568. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2021.115568>. EDN: CYBVUZ.

10. Loutfi A. Renewable energy stock prices forecast using environmental television newscasts investors' sentiment // Renewable Energy. 2024. Vol. 230. P. 120873. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.renene.2024.120873>. EDN: ZECGGZ.
11. Kang W., Yuan X., Zhang X., Chen Y., Li J. ChatGPT-based sentiment analysis and risk prediction in the Bitcoin market // Procedia Computer Science. 2024. Vol. 242. Pp. 211-218. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.08.258>. EDN: MXPTBR.
12. Selimovic M., Almisreb A. A., Amanzholova S. The role of sentiment analysis in brand management and marketing: A comparative study // Procedia Computer Science. 2024. Vol. 251. Pp. 579-584. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.11.152>. EDN: XRAKIT.
13. Akdogan Y. E., Anbar A. More than just sentiment: Using social, cognitive, and behavioral information of social media to predict stock markets with artificial intelligence and big data // Borsa Istanbul Review. 2024. Vol. 24, No. 6. Pp. 1788-1801. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bir.2024.12.003>. EDN: OEROOU.
14. Varghese R., Mohan B. Study on the sentimental influence on Indian stock price // Heliyon. 2023. Vol. 9. P. e22788. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22788>. EDN: RGZKHP.
15. Jena P., Majhi R. Are Twitter Sentiments During COVID-19 Pandemic a Critical Determinant to Predict Stock Market Movements? A Machine Learning Approach // Scientific African. 2022. Vol. 17. P. e01480. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sciaf.2022.e01480>. EDN: SMXBJQ.
16. Sun Y., Liu X., Chen G., Hao Y., Zhang J. How Mood Affects the Stock Market: Empirical Evidence from Microblogs // Information & Management. 2020. Vol. 57, No. 7. P. 103181. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103181>. EDN: BGAFZI.
17. Abdullah M., Sulong Z., Chowdhury M. A. Explainable deep learning model for stock price forecasting using textual analysis // Expert Systems with Applications. 2024. Vol. 249. P. 123740. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2024.123740>. EDN: KOMPFC.
18. Maqbool J., Masood A., Bashir S., Alhussain T., Aldosary S., Khadim H. Stock prediction by integrating sentiment scores of financial news and MLP-regressor: A machine learning approach // Procedia Computer Science. 2023. Vol. 218. Pp. 1067-1078. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.086>. EDN: QJTVAN.
19. Daudert T. Exploiting textual and relationship information for fine-grained financial sentiment analysis // Knowledge-Based Systems. 2021. Vol. 230. P. 107389. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.knosys.2021.107389>. EDN: LRUGQA.
20. Ferraro A., Sperli G. How does user-generated content on Social Media affect stock predictions? A case study on GameStop // Online Social Networks and Media. 2024. Vol. 43. P. 100293. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.osnem.2024.100293>. EDN: LJCYGW.
21. Nyakurukwa K., Seetharam Y. The evolution of studies on social media sentiment in the stock market: Insights from bibliometric analysis // Scientific African. 2023. Vol. 20. P. e01596. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sciaf.2023.e01596>. EDN: MHJTIW.
22. Lin Z. Impact of investor sentiment on firm innovation: Evidence from textual analysis // Borsa Istanbul Review. 2023. Vol. 23, No. 5. Pp. 1141-1151. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bir.2023.04.006>. EDN: DVMZKD.
23. Lin W., Liao L. C. Lexicon-based prompt for financial dimensional sentiment analysis // Expert Systems with Applications. 2024. Vol. 244. P. 122936. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2024.122936>. EDN: LRMSKX.
24. George M. Improving sentiment analysis of financial news headlines using hybrid Word2Vec-TFIDF feature extraction technique // Procedia Computer Science. 2024. Vol.

244. Pp. 1-8. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.08.233>. EDN: NYPKCS.
25. Das N., Chakrabarty A., Dutta R., Bhattacharya S., Dutta P. Integrating sentiment analysis with graph neural networks for enhanced stock prediction: A comprehensive survey // *Decision Analytics Journal*. 2024. Vol. 11. P. 100417. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.dajour.2024.100417>. EDN: XOIRNO.
26. Kitiwong W., Ekasingh E., Sarapaivanich N. Analysis of non-English key audit matters: Do key audit matters influence investor sentiment? // *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*. 2024. Vol. 55. P. 100670. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intaccaudtax.2024.100670>.
27. Fernandez R., Guizar B. P., Rho C. A sentiment-based risk indicator for the Mexican financial sector // *Latin American Journal of Central Banking*. 2021. Vol. 2, No. 3. P. 100036. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.latcb.2021.100036>. EDN: MTJFWC.
28. Ge Y., Liu C., Xiong H., Chen J. Beyond negative and positive: Exploring the effects of emotions in social media during the stock market crash // *Information Processing & Management*. 2020. Vol. 57, No. 4. P. 102218. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2020.102218>. EDN: GKIRLB.
29. Gui J., Luo Z., Wu H., Wang T., Xu B. Measuring investor sentiment of China's growth enterprises market with ERNIE // *Procedia Computer Science*. 2022. Vol. 202. Pp. 1-8. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.04.001>. EDN: PORMGG.
30. Ren Y., Liao F., Gong Y. Impact of news on the trend of stock price change: An analysis based on the deep bidirectional LSTM model // *Procedia Computer Science*. 2020. Vol. 174. Pp. 128-140. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.06.066>. EDN: KBMRHM.

The impact of artificial intelligence on improving management efficiency in the oil and gas industry

Fastovich Vladimir Vladimirovich

Postgraduate student; School of Public Administration; Lomonosov Moscow State University

119234, Russia, Moscow, Ramenki district, Lomonosovskiy prospekt, 27 K. 4

✉ vladimir.fastovich@yandex.ru



Abstract. This article explores the influence of artificial intelligence on enhancing management efficiency in the oil and gas industry. The authors analyze the impact of artificial intelligence (AI) on improving efficiency in the oil and gas sector, including the optimization of exploration, extraction, logistics, and environmental safety; market size; long-term trends in application areas, etc., highlighting key technological solutions. These include data analysis automation, risk prediction, and integration of IoT platforms. Based on the conducted research, it is proposed to expand the use of artificial intelligence to enhance the efficiency of the oil and gas industry through the implementation of hybrid machine learning algorithms, strengthening inter-industry collaboration, and developing digital security standards. Special attention is given to the role of AI in reducing carbon footprint and adapting to global climate initiatives. Machine learning methods, big data analysis, and case studies of leading companies (Schlumberger, ExxonMobil, SIBUR) were utilized. Statistical models were applied to assess the reduction of production costs (by up to 40%) and increase the accuracy of geophysical exploration. Data were obtained from industry reports, patent databases, and software solutions. AI is used to digitize production records and automatically analyze

geological data based on deep neural networks, which allows for identifying problems and optimizing key oil exploration processes. Intelligent market demand analysis through data collection and visualization enhances supply chain efficiency. Modern commercial solutions drive the digital transformation of the industry and innovation. The research findings are applicable for optimizing exploration, extraction, and logistics. Unlike existing works, the focus is on the specifics of emerging markets. Despite current challenges (costs, data quality), the implementation of AI will enable: Strengthening well logging data collection; Implementing intelligent geophysical exploration; Automating fault diagnosis. A key direction is the creation of an innovative research center to accelerate digital transformation and the implementation of innovations.

Keywords: oil and gas fields, Big Data, environmental safety, predictive analytics, digital transformation, production optimization, geophysical exploration, artificial intelligence, IoT, Machine learning

References (transliterated)

1. Lin' Botao, Go Tszyan'chen. Obsuzhdenie tekushchego sostoyaniya primeneniya iskusstvennogo intellekta v neftyanoi promyshlennosti // Vestnik neftyanoi nauki. 2019. № 4(4). S. 403-413.
2. Roshchin P. V., Petukhov A. V., Vaskes Kardenas L. K., Nazarov A. D. Issledovanie reologicheskikh svoystv vysokovyazkikh i vysokoparafinistykh neftei mestorozhdenii Samarskoi oblasti // Neftegazovaya geologiya. Teoriya i praktika. 2013. № 8. S. 1-17.
3. Mitina N. N., Bai I. Osobennosti razvitiya neftegazovoi otrasli v Kitaiskoi Narodnoi Respublike // Innovatsii i investitsii. 2021. № 4. S. 44-50.
4. Chen Q, Dai Y. Development and practice on intelligent financial products based on big data and AI platforms // Software Guide. 2021. No. 20(02). Pp. 31-39. (In Chin.)
5. Aver'yanov A. O., Gurtov V. A., Shabaeva S. V. Otrasleyvoi aspekt kadrovogo obespecheniya strategicheskogo razvitiya sfery iskusstvennogo intellekta // Ekonomika promyshlennosti. 2024. № 17(3). S. 279-290. URL: <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-3-1316> EDN: BFIXSZ.
6. Van Lin'. Tsifrovaya i intellektual'naya transformatsiya energeticheskoi otrasli snova uskoryaetsya // Energetika Kitaya. 2024. № 12. S. 12-15.
7. Zhukova M. V., Kryukov D. V. Sovremenniy trend razvitiya ekonomiki i obshchestva: tsifrovoe obshchestvo kak osobaya stadiya informatsionnogo obshchestva // Society and Security Insights. 2022. № 5(2). S. 120-139. URL: doi: 10.14258/ssi(2022)2-08 EDN: BSOTZX.
8. Klaus Sol'berg Soilen. Vozmozhnosti i ogranicheniya iskusstvennogo intellekta v sotsial'nom analize i prognozirovanii budushchego // FORSAIT. 2024. № 18(2). S. 6-20.
9. Gong R. B., Yang R. Y., Mi L. Application prospect of blockchain technology in the petroleum industry // Information Systems Engineering. 2019. No. 11. Pp. 62-65.
10. Tedzhenov D. M., Movlamov D., Saparov B. Optimizatsiya protsessov bureniya s ispol'zovaniem sovremennykh metodov upravleniya proektami // Vsemirnyi uchenyi. 2024. № 16(1). S. 175-180.
11. Kuang Lichun, Liu He, Ren Yili, Luo Kai, Shi Mingyu, Su Jian, Li Xin. Application and development trend of artificial intelligence in petroleum exploration and development // Petroleum Exploration and Development. 2021. No. 48(1). Pp. 1-11. URL: doi: 10.11698/PED.2021.01.01.
12. Baranova S. S., Serdyuk K. S., Sobolev A. Yu. Razrabotka nabora instrumentov dlya

- interpretatsii dannykh bokovogo karotazhnogo zondirovaniya v programmnom komplekse techlog // Interekspo Geo-Sibir'. 2024. № 2(2). S. 1-5. (In Russ.)
13. Karnaukhov A. M. Napravleniya razvitiya "tsifrovogo ryvka" v geologorazvedke // Neftegazovaya geologiya. Teoriya i praktika. 2019. № 14(4). S. 1-14. URL: http://www.ngtp.ru/rub/2019/46_2019.html.
 14. Tat'yana V. L. Integratsiya znaniy i dannykh v zadachakh geoekologicheskogo monitoringa vzryvov // Interekspo Geo-Sibir'. 2021. № 1(4). S. 152-158.
 15. Alekseeva A. K., Rudenko M. N., Rusinovich A. V., Turova A. V., Turova E. S. Opyt sozdaniya elektronnykh atlasov po rezul'tatam kompleksnogo izucheniya parametricheskikh skvazhin v predelakh shel'fa i ostrovov arkticheskikh morei // Geologiya nefti i gaza. 2021. № 6. S. 107-117. URL: DOI: 10.31087/0016-7894-2021-6-107-117 EDN: SHWCVQ.
 16. Karnaukhov A. M. Neftegazovaya geologiya // Teoriya i praktika geologiya. 2017. № 12(4). S. 1-10. URL: http://www.ngtp.ru/rub/3/44_2017.pdf.
 17. Yakovlev R., Rakhmatov M. Tsifrovaya transformatsiya i innovatsii v neftegazovoi otrasli: rol' iskusstvennogo intellekta i blokchein-tekhnologii // Vestnik Nauki. 2024. № 8(7,1). S. 239-248. EDN: KOELVO.
 18. Shahkarami A., Mohaghegh S. Applications of smart proxies for subsurface modeling // Petroleum Exploration and Development. 2020. No. 47(2). Pp. 372-382.
 19. Lin Botao, Zheng Haiyan. Application of intelligent finance technology in the oil and gas industry // Petroleum Science Bulletin. 2023. No. 08(2). Pp. 222-233. URL: doi: 10.3969/j.issn.2096-1693.2023.02.017.
 20. Li Y. Smart finance: The only way to improve the overall efficiency of the financial industry // Logistics News. 2022. No. 03. Pp. 190-191. (In Chin.)
 21. Liu He. Digital Transformation of Oil and Gas Exploration and Development; Unstoppable Artificial Intelligence Application // Petroleum Science and Technology Forum. 2023. No. 42(3). Pp. 1-9. (In Chin.)

The influence of the public control on the economic development of the state

Cheshin Andrei Vladimirovich 

PhD in Economics

Associate Professor of the Department of Economics and Management at the Orsk Institute of Humanities and Technology (branch) of the Orenburg State University

15A Mira Street, Orsk, Orenburg Region, 462419, Russia

✉ niipgergo2009@mail.ru

Potapenko Sergei Viktorovich 

Doctor of Law

Professor; Department of Civil Procedure and International Law; Kuban State University

350040, Russia, Krasnodar Territory, Krasnodar, Stavropol str., 149

✉ niipgergo2009@mail.ru

Goncharov Vitalii Viktorovich 

PhD in Law

Associate Professor; Department of Civil Procedure and International Law; Kuban State University

350040, Russia, Krasnodar Territory, Krasnodar, Stavropol str., 149

✉ niipgergo2009@mail.ru

Petrenko Elena Gennad'evna 

PhD in Law

Associate Professor; Department of State and International Law, Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin

350044, Russia, Krasnodar Territory, Krasnodar, Kalinina str., 13

✉ niipgergo2009@mail.ru

Abstract. The article is devoted to the analysis of the influence of the institute of public control on the economic development of the state. The role and place of this institution of civil society in the system of legal guarantees of constitutional principles and the system of human and civil rights and freedoms, the rights and legitimate interests of public associations and other non-governmental non-profit organizations are substantiated. The factors influencing the economic development of the state are investigated. The authors analyze the place of public control in this system of factors, the main directions of the impact of this institution of civil society on the economic development of Russia. The main problems that hinder the impact of public control on the economic development of Russia are formalized and analyzed, in particular: the lack of formalization of this institution of civil society in the Constitution of the country; the failure to consolidate among the principles, goals and objectives of public control those that are aimed at ensuring the economic development of Russia; the lack of elaboration in the scientific doctrine of public control forms, methods and types of public control measures aimed at ensuring the realization of the economic rights and freedoms of citizens, the economic rights and legitimate interests of legal entities, the economic development of the country as a whole; the lack of real powers for subjects of public control; their weak economic base; weak use in their work of foreign experience of the functioning of civil society institutions in this field. The methodological basis of the research is a number of scientific methods: formal-logical; historical-legal; comparative-legal; statistical; sociological; methods of financial analysis. The authors have developed and substantiated a system of measures to resolve these problems, including through: formalization of public control in the Constitution of the Russian Federation; development and consolidation in legislation on public control of principles, goals and objectives of public control aimed at ensuring the economic development of the country; organization by the Public Chamber of the Russian Federation of scientific and practical research on the forms, methods and types of public control measures aimed at ensuring the realization of economic rights, freedoms and legitimate interests of individuals and legal entities, as well as the economic development of the country; expanding the powers of subjects of public control; strengthening their economic base; developing legislation on public control based on positive foreign experience in this area.

Keywords: effectiveness, efficiency, optimization, economic development, state, Russian Federation, democracy, public control, institution, influence

References (transliterated)

1. Agibalov Yu. V. Obshchestvennyi kontrol': praktika, problemy, napravleniya sovershenstvovaniya // Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Pravo. 2020. № 2 (41). S. 57-73.
2. Alekseev S. L., Gordeev S. G., Darenkov A. A., Mingazov R. I., Mingazova M. G.

- Klyuchevye defekty ponyatiya obshchestvennogo kontrolya v pravovoi definitsii regional'noi ekonomiki // Upravlencheskii uchët. 2022. № 12-1. S. 165-175.
3. Efimov S. V., Myasishcheva E. R. Effektivnyi obshchestvennyi kontrol' dlya novoi ekonomiki // Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: elektronnyi nauchnyi zhurnal. 2019. № 10 (128). S. 21.
 4. Glushkova S. I., Palkina N. V. Obshchestvennyi kontrol' v sovremennoi Rossii: osnovnye napravleniya i problemy razvitiya // Vestnik Gumanitarnogo universiteta. 2020. № 2 (29). S. 85-97.
 5. Goncharov V., Mikhaleva T., Vasilevich G., Balashenko S., Zalesny J., Pukhov A. Development of state ideology as a basis for improving the executive power // E3S Web of Conferences. 2021. № 258 (05031). P. 1.
 6. Goncharov V., Zalesny J., Balashenko S., Vasilevich G., Pukhov A. The place of a person in the ontological principles of global constitutionalism: Social and philosophical analysis // Wisdom. 2020. № 15 (2). Pp. 93-106.
 7. Ishekov K. A., Popov P. V. Obshchestvennyi i gosudarstvennyi kontrol' kak raznovidnosti sotsial'nogo kontrolya: problemy sootnosheniya // Pravovaya kul'tura. 2023. № 2 (53). S. 9-14.
 8. Kikavets V. V. Obshchestvennyi finansovyi kontrol' publicnykh zakupok // Finansovoe pravo. 2022. № 1. S. 3-11.
 9. Kirilenko V. P., Paraskevova M. T. Obshchestvennyi kontrol' v Rossii i za rubezhom: mezhdunarodno-pravovoi aspekt // Aktual'nye problemy nauki i praktiki. 2019. № 3. S. 33-37.
 10. Kir'yanov A. Yu. Problemy realizatsii obshchestvennogo kontrolya v usloviyakh tsifrovoy ekonomiki // Pravo i tsifrovaya ekonomika. 2021. № 4 (14). S. 39-44.
 11. Kondrat E. N. Vidy i formy finansovogo kontrolya: nekotorye voprosy klassifikatsii // Yuridicheskaya nauka: istoriya i sovremennost'. 2012. № 2. S. 89-96.
 12. Kosyan M. A. Upravlencheskaya funktsiya obshchestvennogo finansovogo kontrolya // Modern Science. 2020. № 9-2. S. 148-153.
 13. L'vova I. G., Burnysheva L. V. Obshchestvennyi finansovyi kontrol' kak instrument gosudarstvennogo upravleniya // Vestnik Omskoi yuridicheskoi akademii. 2018. № 15 (4). S. 487-491.
 14. Ogneva E. A. Obshchestvennyi kontrol' kak faktor razvitiya grazhdanskogo obshchestva // Izvestiya Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Gumanitarnye nauki. 2019. № 2. S. 51-62.
 15. Rozhkov E. V. Osushchestvlenie obshchestvennogo i ekonomicheskogo kontrolya za tsifrovymi sistemami upravleniya imushchestvom // Akademicheskaya publitsistika. 2023. № 2-2. S. 66-69.
 16. Shilov Yu. V. Kontseptualizatsiya kategorii «obshchestvennyi kontrol'» v sovremennykh usloviyakh // Monitoring pravoprimeneniya. 2022. № 4 (45). S. 40-49.
 17. Svinin E. V. Gosudarstvo i obshchestvennyi kontrol': ideologicheskie aspekty formirovaniya pravovogo poryadka // Ius Publicum et Privatum. 2020. № 4 (9). S. 41-44.
 18. Vakhtina M. A. Rol' obshchestvennogo kontrolya v protivodeistvii korruptsii: rossiiskii opyt // Gumanitarnye balkanskije issledovaniya. 2020. № 3 (9). S. 77-80.
 19. Zalesny J., Goncharov V.V. View of the social concept of global constitutionalism on the legal system. Journal of legal, ethical and regulatory issues. 2020. № 23 (2). S. 1.
 20. Zalesny J., Goncharov V.V. Correlation of legal regulation and political violence in the

- social concept of global constitutionalism // Journal of legal, ethical and regulatory issues. 2020. № 23 (6). S. 1.
21. Zaprudin, A. A. Investitsii i grazhdanskoe obshchestvo. Monografiya. Minsk, 2024. 220 s.

Analysis of digital footprints and registry data in corporate security systems

Rotko Andrei Gennad'evich 

Graduate student; Institute of Security Problems; National Research University 'Higher School of Economics'

109012, Russia, Moscow, Tagansky district, Slavyanskaya pl., 4 p. 2

✉ agrotko@edu.hse.ru

Abstract. The subject of the study is the system of counterparty verification at the preliminary analysis stage to ensure the economic security of the company. The object of the research is the due diligence procedures in corporate practice aimed at identifying risks associated with unreliable partners. The author examines such aspects of the topic as the use of digital footprints, legal and behavioral indicators in assessing the reliability of a counterparty. Particular attention is paid to the analysis of information from open sources such as government registries, court databases, news aggregators, and commercial analytics platforms. The article explores how data from the digital environment can be integrated into the internal control system. It also discusses the mechanisms for adapting the KYC (Know Your Customer) approach to the Russian context. The author highlights the features of forming the ICRD (integral risk of digital counterparty) model applicable within the framework of automated verification of business partners. The work is based on a specific case study in the construction industry, which allows demonstrating the practical significance of the applied methods. The research employs content analysis, case study, and comparative analysis methods and develops an authorial model for risk assessment – ICRD. The novelty of the research lies in the development of an applied model of integral risk of a digital counterparty (ICRD), taking into account legal, financial, and behavioral parameters based on digital sources. A significant contribution of the author to the research topic is the systematization of approaches to analyzing the digital footprint of a counterparty within the framework of internal control procedures and reliability assessment. The main conclusions of the conducted research are the confirmation of the practical significance of comprehensive digital assessment in implementing the principle of due diligence, as well as the possibility of integrating the proposed model into automated verification systems. The research results demonstrate that using data from open registries, media environments, and commercial analytical platforms allows reducing subjectivity in decision-making and enhancing the level of economic security of the company. The work may be useful for professionals in the field of risk management, compliance, and investment analysis.

Keywords: reliability assessment, compliance screening, corporate security, open source intelligence, risk control, internal control system, due diligence, counterparty analysis, digital footprint, economic security

References (transliterated)

1. Bezopasnost' predprinimatel'skoi deyatel'nosti: uchebnik dlya vuzov / V. L. Shul'ts [i dr.] ; pod red. V. L. Shul'tsa. – 3-e izd., pererab. i dop. – M. : Yurait, 2025. – 563 s. EDN: WWHFYN.

2. Shira T., Salyga K., Derii V., Prihod'ko I., Shimkiv S. Razvitie korporativnoi bezopasnosti v kontekste protivodeistviya ugrozam vedeniya biznesa // *Biznes: teoriya i praktika*. – 2021. – T. 22, № 1. – S. 211-221. – DOI: 10.3846/btp.2021.13396.
3. Na O., Park L. W., Yu H., Kim Y., Chang H. The rating model of corporate information for economic security activities // *Security Journal*. – 2019. – DOI: 10.1057/s41284-019-00171-z. EDN: IWDFWY.
4. Lezina T. A., Khorosheva T. A., Korosteleva A. V. Tsifrovoy sled kak instrument otsenki kompetentsii: keis kompanii "Gazprom neft'" // *ProNeft'*. – 2021. – T. 6, № 2. – S. 91-98. – DOI: 10.51890/2587-7399-2021-6-2-91-98. EDN: LZUHMO.
5. Zainullin S. B. *Korporativnaya bezopasnost': ucheb. posobie*. – M. : RUDN, 2023. – 131 s. – ISBN 978-5-209-11755-1. EDN: EBUNDQ.
6. Panarina M. M. *Osnovy korporativnoi bezopasnosti predpriyatiya: monografiya*. – M. : Ruscience, 2021. – 107 s. – ISBN 978-5-4365-6130-1.
7. Sigan'kov A. A. *Obespechenie finansovo-ekonomicheskoi korporativnoi bezopasnosti: ucheb.-metod. posobie*. – M. : MIREA, 2024.
8. Mikhailova U. V., Afanas'eva M. V. *Bezopasnost' korporativnoi infrastruktury: praktikum*. – Magnitogorsk : MGTU im. G. I. Nosova, 2021. EDN: XYWXWV.
9. Stratymov A. V., Lebedev S. A. *Finansovye rassledovaniya kak sistemoobrazuyushchii bazis obespecheniya ekonomicheskoi bezopasnosti kompanii: monografiya*. – Krasnoyarsk : SFU, 2024. – 301 s.
10. Aniskin Yu. P. *Faktornyi analiz ekonomicheskikh pokazatelei i otsenka delovoi aktivnosti kompanii: ucheb.-metod. praktikum*. – M. : Vash format, 2025. – 200 s.
11. Krivorotov V. V., Kalina A. V., Erypalov S. E., Levshenyuk R. V. *Issledovanie i otsenka konkurentosposobnosti kompanii razlichnoi otraslevoi napravlenosti: monografiya*. – M. : YuNITI-DANA, 2023. – 363 s.
12. Ivanov V. Yu. *Takticheskaya operatsiya "Osmotr elektronno-tsifrovyykh sledov": monografiya*. – Ekaterinburg : UYuI MVD Rossii, 2023.
13. Gurbanov A. A. *Sovremennye osobennosti proverki dobrosovestnosti delovogo partnera // Otkhody i resursy*. – 2022. – T. 9, № 4. – URL: <https://resources.today/PDF/17ECOR422.pdf> – DOI: 10.15862/17ECOR422. EDN: QPIONU.
14. Zotikov N. Z. *Kontragent – nadezhnyi partner ili istochnik nalogovogo riska // Vestnik Evraziiskoi nauki*. – 2021. – T. 13, № 1. – URL: <https://esj.today/PDF/30ECVN121.pdf>. EDN: RHGVWY.
15. Pozdnyakova T. S. *Analiz metodov proverki kontragentov s tsel'yu obespecheniya ekonomicheskoi bezopasnosti AO "Arnest" // Vestnik Evraziiskoi nauki*. – 2021. – T. 13, № 6. – URL: <https://esj.today/PDF/77ECVN621.pdf>. EDN: WSXOPM.
16. Bondarchuk N. V., Dorofeev E. S. *Proverka svedenii o kontragentakh kak instrument vnutrennego kontrolya dogovornykh otnoshenii organizatsii // MIREA – RTU*. – 2023. – DOI: 10.28995/2782-2222-2023-3-25-34. EDN: XZIXQA.
17. Popondopulo V. F., Petrov D. A. *Komplaens kak sistema upravleniya riskami v sfere predprinimatel'stva // V kn.: Antimonopol'nyi komplaens kak effektivnyi instrument profilaktiki narushenii*. – M. : Yurist, 2019. – S. 15-32. EDN: QQMPEN.
18. Panarina M. M. *Korporativnaya bezopasnost'. Upravlenie riskami i komplaens v epokhu tsifrovizatsii: ucheb. posobie*. – 3-e izd. – M. : Yurait, 2025. – 181 s. – ISBN 978-5-534-17777-0. – URL: <https://urait.ru/bcode/559219> (data obrashcheniya: 21.06.2025).
19. Mishchiryakov I. V., Shevelev A. D., Makarchuk D. V. *Issledovanie instrumentov i*

- metodov dlya sbora i analiza otkrytoi informatsii v seti Internet (OSINT) // Vestnik nauki. – 2024. – T. 3, № 6 (75). – S. 1414-1423. EDN: GHZWRM.
20. Biegelman M. T., Biegelman D. R. Building a World-Class Compliance Program: Best Practices and Strategies for Success. – Wiley, 2008. – 320 p. – ISBN 978-0-470-27840-6.
 21. Fox T. The Compliance Handbook: A Guide to Operationalizing Your Compliance Program. – LexisNexis, 2021.
 22. Pieth M. Duty to Report Suspicion? Risk for Personal Liability (Aiding and Abetting?) // In: Meier A., Oetiker C. (eds). Arbitration and Crime. – Alphen aan den Rijn : Wolters Kluwer, 2021. – P. 83-88.
 23. Agrawal A., Gans J., Goldfarb A. From prediction to transformation // Harvard Business Review. – 2022. – Nov./Dec. – P. 100-109.
 24. Astanin V. V. Korporativnyi antikorrupsionnyi komplains: problemy i resursy prakticheskogo obespecheniya // Rossiiskaya yustitsiya. – 2017. – № 10. – S. 5-8. EDN: ZHFCEL.
 25. Edinyi gosudarstvennyi reestr yuridicheskikh lits (EGRYuL) i individual'nykh predprinimatelei (EGRIP). Ofitsial'nyi sait FNS Rossii. – URL: <https://egrul.nalog.ru/> (data obrashcheniya: 21.06.2025).
 26. Edinyi federal'nyi reestr svedenii o bankrotstve (Fedresurs). – URL: <https://fedresurs.ru/> (data obrashcheniya: 21.06.2025).
 27. Edinaya informatsionnaya sistema v sfere zakupok. – URL: <https://zakupki.gov.ru/> (data obrashcheniya: 21.06.2025).
 28. Gosudarstvennaya avtomatizirovannaya sistema "Pravosudie". – URL: <https://sudrf.ru/> (data obrashcheniya: 21.06.2025); Kartoteka arbitrazhnykh del (KAD "Arbitr"). – URL: <https://kad.arbitr.ru/> (data obrashcheniya: 21.06.2025).
 29. SPARK-Interfaks. – URL: <https://spark-interfax.ru/> (data obrashcheniya: 21.06.2025); Kontur.Fokus. – URL: <https://focus.kontur.ru/> (data obrashcheniya: 21.06.2025); RuData. – URL: <https://rudata.ru/> (data obrashcheniya: 21.06.2025); ZaChestnyiBiznes. – URL: <https://zachestnyibiznes.ru/> (data obrashcheniya: 21.06.2025).
 30. Yandex.News. – URL: <https://news.yandex.ru/> (data obrashcheniya: 21.06.2025); Google Alerts. – URL: <https://www.google.ru/alerts> (data obrashcheniya: 21.06.2025); TgStat. – URL: <https://tgstat.ru/> (data obrashcheniya: 21.06.2025).

From the classic five-day week to flexible employment: optimizing the work schedule based on employee preferences

Chaplashkin Nikolay Vladimirovich 

PhD in Sociology

Advisor to the Director General; FSBI Interobrazovanie

119021, Russia, Moscow, lane Chudov, 8, p.1

✉ kalyan82@rambler.ru

Abstract. The article, based on the author's original research, reveals the main aspects of forming individual preferences regarding alternative formats of worktime organization in contrast to the classic 40-hour workweek scheme with a five-day work schedule and mandatory presence at the workplace. The purpose of the research is to identify the main trends and analyze the factors determining the choice or refusal of labor relations subjects (urban

residents) regarding various models of worktime organization. The results of the study show that employees demonstrate a tendency to choose a format of employment that best aligns with their current work style. There is a decreasing attractiveness of the traditional work format. However, preferences depend both on the gender-age structure of workers and have industry-specific characteristics. General scientific methods of analysis and synthesis, a systemic approach, as well as factor analysis were used to interpret the results, allowing for the identification of the impact of various factors affecting the decision-making process regarding the choice between modern work formats. The scientific novelty of the study includes the following conclusions: The predominance of hybrid work forms in employees' preferences; Workers seek greater flexibility in worktime organization, leading to the fact that the overwhelming majority (more than 3/4) support various forms of flexible employment; The decreasing attractiveness of the traditional work format; The classic work model is no longer dominant; One in eight considers the traditional format the most unacceptable (this is the highest share among all formats); Traditional employment with mandatory presence at the workplace is more attractive to men and older age groups, while youth and older women show a greater willingness for alternative work formats. Unlike other studies, the author placed a greater emphasis on analyzing respondents' work modes and the dependence of their preferences on current workload. The results obtained may indicate that the implementation of various forms of flexible employment requires an individual approach to different categories of workers and consideration of their specific preferences in worktime organization. The findings of the research may be useful for companies of various ownership forms when considering the possibility of introducing flexible work schedules or transitioning to a reduced workweek.

Keywords: traditional employment, freelance, human resources management, four-day workweek, hybrid schedule, free employment, flexible work schedule, shortened work week, remote employment, flexible employment

References (transliterated)

1. Chaplashkin N.V. Metodika sotsiologicheskogo issledovaniya sovremennogo sostoyaniya svobodnoi zanyatosti v Rossii // Obshchestvo. Sreda. Razvitie. 2012. № 2 (23). S. 78-83. EDN: PDAJVL.
2. Maloun T. U. Trud v novom stoletii. Kak novye formy biznesa vliyayut na organizatsii, stil' upravleniya i vashu zhizn' / per. s angl. M.: Olimp-Biznes, 2006. 272 s.
3. Markuze G. Eros i tsivilizatsiya. Odnomernyi chelovek: Issledovanie ideologii razvitogo industrial'nogo obshchestva. M.: Izdatel'stvo AST, 2002.
4. Wood S. (ed.) The Transformation of Work? Skill, Flexibility and the Labour Process. London: Unwin Hyman, 1989.
5. Rifkin J. The End of Work. The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era. N.Y.: G. P. Putnam's Sons, 1996.
6. Gershuny J. After Industrial Society. London: Macmillan, 1978.
7. Polanyi K. The Livelihood of Man / ed. by H.W. Pearson. N.Y.: Academic Press, 1977.
8. Kapelyushnikov R.I. Nestandartnye formy zanyatosti i bezrabotitsy v Rossii. Preprint WP3/2004/06 [Elektronnyi resurs]. M.: GU-VShE, 2004. URL: http://www.hse.ru/data/2010/05/04/1216409954/WP3_2004_06.pdf. EDN: QQGPZV.
9. Gimpel'son V.E. Vremennaya ili nepostoyannaya zanyatost' v Rossii: dannye, uroven', dinamika, rasprostranennost'. Preprint WP3/2004/02 [Elektronnyi resurs]. M.: GU-VShE, 2004. URL: http://www.hse.ru/data/2010/05/04/1216410028/WP3_2004_02.pdf (data obrashcheniya – 20.05.2025). EDN: QQECKL.

10. Kurnosova T. I. Gibkie formy truda i zanyatosti v kontekste sovremennogo razvitiya ekonomiki. M.: MGIMO, 2001. EDN: YQEQYZ.
11. Kolosova R. P., Razumova T. O., Ludanik M. V. Formy zanyatosti naseleniya v innovatsionnoi ekonomike. M.: Maks Press, 2008. 253 s. EDN: QTFHTD.
12. Abakumova A.V., Yakovleva E.E., Al'pidovskaya M.L. Otchuzhdenie truda v protsesse tsifrovizatsii sotsial'no-ekonomicheskoi sistemy: problemy i puti resheniya // Vestnik Severo-Osetinskogo gosudarstvennogo universiteta imeni K. L. Khetagurova. 2022. № 2. S. 93-102. DOI: 10.29025/1994-7720-2022-2-93-102. EDN: ERHZMB.
13. Erofeeva E.V. Fenomen otchuzhdeniya v istoricheskoi perspektive // Gumanitarnyi vestnik. 2022. Vyp. 6. URL: <http://dx.doi.org/10.18698/2306-8477-2022-6-810>. EDN: RMHYRI.
14. Kuznetsova A.P. Otchuzhdenie truda i neustoichivaya zanyatost' rabotnikov // Uroven' zhizni naseleniya regionov Rossii. 2015. № 2 (196). S. 12-18. EDN: UGKDTB.
15. Toshchenko Zh.T., Tsvetkova G.A. Sotsiologiya truda. M.: Tsentr sotsial'nogo prognozirovaniya i marketinga, 2012. 277 s. EDN: QONYQV.
16. Kuz'minov Ya.I. Otchuzhdenie truda pri sotsializme: Kharakter, osnovnye formy, puti preodoleniya: Prepr. dokl. / Ya. I. Kuz'minov, Vad. V. Radaev; AN SSSR, In-t ekonomiki, Sovet molodykh uchenykh, Molodezh. nauch. kollektiv. "Probl. otchuzhdeniya v sots. ekonomike i mekhanizm ego preodoleniya". Moskva: IE, 1987. 25 s.
17. Kuznetsov S.G. Ponyatiinyi apparat distantsionnoi zanyatosti // Nauchnye trudy: Institut narodnokhozyaistvennogo prognozirovaniya RAN. 2021. № 19. DOI: 10.47711/2076-318-2021-326-341. EDN: IDNQHB.
18. Rudenko G.G., Dolzhenkova Yu.V. Distantsionnaya zanyatost': sovremennye tendentsii transformatsii // Sotsial'no-trudovye issledovaniya. 2020. № 4 (41).
19. Bylkov V.G. Organizatsionnye traektorii razvitiya distantsionnoi zanyatosti // Ekonomika truda. 2022. № 3. DOI: 10.18334/et.9.3.114371. EDN: WRKHFG.
20. Aborkina E. O. Analiz perspektiv izmeneniya prodolzhitel'nosti rabochei nedeli // V tsentre ekonomiki. 2022. № 3. S. 105-110. EDN: QZUHYF.
21. Mikhailova Z.A. Reformirovanie instituta rabochego vremeni v trudovom prave RF, ili tak li khorosha chetyrekh dnevnaya rabochaya nedelya // Voprosy rossiiskoi yustitsii. Ural'skii gosudarstvennyi yuridicheskii universitet im. V.F. Yakovleva. 2019. № 4.
22. Chaplashkin N.V. Sokrashchennaya rabochaya nedelya: ot voprosov vnedreniya do real'nykh eksperimentov na primere zarubezhnykh praktik // Alma Mater (Vestnik vysshei shkoly). 2024. № 8. S. 102-110. DOI: 10.20339/AM.08-24.102. EDN: CXRIEN.
23. Setevoe izdanie rt.com: sait. [Elektronnyi resurs]. Bolee 80% rossiyan khoteli by rabotat' chetyre dnya v nedelyu. URL: <https://russian.rt.com/russia/news/1457438-chetyryohdnevnyaya-rabochaya-nedelya-opros> (data obrashcheniya 14.05.2025).
24. Vedomosti. [Elektronnyi resurs]. Zhelayushchikh rabotat' udalennno stalo pochti vdvoe bol'she. URL: <https://www.vedomosti.ru/career/articles/2024/10/18/1069487-zhelayushchikh-rabotat-udalennno-stalo-pochti-vdvoe-bolshe> (data obrashcheniya 14.05.2025).
25. Chaplashkin N.V. Transformatsiya povedencheskikh ustanovok molodezhi na rynke truda i zanyatosti: vliyanie pandemii i pereotsenka rabotnikami svoikh svobod // Sotsiodinamika. 2024. № 9. S. 14-32. DOI: 10.25136/2409-7144.2024.9.71721 EDN: CBXZZQ URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=71721
26. Chaplashkin N.V., Grigorovich E.V. Real'nost' primeneniya sokrashchennoi rabochei nedeli v Rossii: ot trudovogo zakonodatel'stva k prakticheskim primeram // Vestnik ekonomiki, prava i sotsiologii. 2024. № 2. S. 317-323. EDN: NQWOHB.

