

NOVEMBER 2025 | ISSUE #1 1(1)

INTERNATIONAL JOURNAL OF PROFESSIONAL SCIENCE

.....

INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL



SCIPRO.RU

ISSN 2542-1085

SOCIAL SCIENCES AND HUMANITIES

UDC 001
LBC 72

International Journal Of Professional Science: international scientific journal, Nizhny Novgorod, Russia: Scientific public organization “Professional science”, №11(1) - 2025. 89 p.

ISSN 2542-1085

International journal of Professional Science is the research and practice edition which includes the scientific articles of students, graduate students, postdoctoral students, doctoral candidates, research scientists of Russia, the countries of FSU, Europe and beyond, reflecting the processes and the changes occurring in the structure of present knowledge.

It is destined for teachers, graduate students, students and people who are interested in contemporary science.

All articles included in the collection have been peer-reviewed and published in the form in which they were presented by the authors. The authors are responsible for the content of their articles.

The information about the published articles is provided into the system of the Russian science citation index – RSCI under contract № 2819-10/2015K from 14.10.2015

The electronic version is freely available on the website <http://scipro.ru/ijps.html>

UDC 001

LBC 72



Editorial team

Chief Editor – Krasnova Natalya, PhD, assistant professor of accounting and auditing the Nizhny Novgorod State University of Architecture and Construction. (mail@nkrasnova.ru)

Zhanar Zhanpeisova — Kazakhstan, PhD

Khalmatova Barno Turdyhodzhaeva — Uzbekistan, MD, Professor, Head of the Tashkent Medical Academy

Tursunov Dilmurat Abdullazhanovich — Kyrgyzstan, PhD, Osh State University

Ekaterina Petkova, Ph.D Medical University — Plovdiv

Stoyan Papanov PhD, Department of Pharmacognosy and pharmaceutical chemistry, Faculty of Pharmacy, Medical University — Plovdiv

Materials printed from the originals filed with the organizing committee responsible for the accuracy of the information are the authors of articles

Editors N.A. Krasnova, 2025

Article writers, 2025

Scientific public organization
“Professional science”, 2025

Table of contents

INTRODUCTION	5
CULTURAL STUDIES AND ARTS	6
Kravtsova A. The problem of the State Hermitage Museum selling certain items from its collection.....	6
ECONOMICS AND MANAGEMENT	10
Boytush O.A. Conceptual approaches to the development of ESG insurance in Russian practice	10
Ibragimova N.S., Kurilova E.V. Tourist tax as a regional finance tool: analysis of budget revenues of the Sverdlovsk region with a staged increase in the rate....	17
Kudimov A. Poverty as a cause of academic failure of schoolchildren and strategies for compensatory effects on social inequality in education	25
Mozgina D.E. Adapting marketing strategies in times of economic instability ..	36
Sarsadskikh A.V., Gavrilova L.M. Managing investment projects for small and medium businesses: common errors and corrective measures	40
S.Soyol-Erdene. Skill research required for human resources selection	48
EDUCATION AND PEDAGOGY	60
Ivanov N.A. Historical aspect and cultural significance of belt wrestling koresh (in modern society)	60
JURISPRUDENCE AND LAW	67
Pertsevov D.A. Problems of distinguishing between criminal and administrative liability for illegal extraction of aquatic biological resources.....	67
REVIEWS AND ANALYSIS	74
Kuznetsova I.Y. International experience in applying strategic analysis tools: a comparative analysis of approaches.....	74
Potekhina D.A., Vorobyova D.S., Drovovozova E.E., Dragina O.G. Diagnosis of system deficiencies based on the methodology of system synthesis	81
CONCLUSION	88

INTRODUCTION

Issue No. 11(1) of the International Journal of Professional Science brings together interdisciplinary research aimed at understanding current social, economic, legal, and cultural issues facing the contemporary professional landscape. The issue features articles that combine theoretical constructs and practical recommendations, focusing on both institutional and regulatory aspects and applied solutions for business, education, and management.

The "Cultural Studies and Art" section addresses issues of preserving and managing museum collections in the context of public trust and cultural policy, using the example of the debate surrounding the possible sale of individual items by the State Hermitage Museum. This analysis will offer readers food for thought regarding the balance between the financial needs of cultural institutions and the obligation to preserve historical and cultural heritage.

The "Economics and Management" section covers a wide range of topics: from the development of insurance practices taking into account ESG criteria in the Russian environment to practical instruments for regional financing—in particular, an analysis of the impact of the gradual increase in the tourist tax on the budget of the Sverdlovsk Region. The issue also discusses the socioeconomic determinants of educational outcomes (the impact of poverty on academic performance), adapting marketing strategies in unstable conditions, effective management of investment projects for small and medium-sized businesses, and modern approaches to researching competencies in personnel selection. These studies are useful both for practitioners developing management decisions and for researchers studying the transformation of economic institutions.

The "Education and Pedagogy" section offers a historical and cultural overview of koreish belt wrestling and its place in modern society, providing an opportunity to discuss the preservation of traditions, the formation of identity, and the role of physical education in a pedagogical context.

The "Jurisprudence and Law" section examines the complex issues of delineating criminal and administrative liability for the illegal extraction of aquatic biological resources—a topic relevant to ensuring sustainable environmental management and law enforcement. The "Reviews and Analysis" section provides a synthesis of international approaches to strategic analysis and systemic synthesis methodologies for diagnosing systemic deficiencies, thereby facilitating the transfer of best practices and improving management effectiveness across various sectors.

We hope that the articles presented will serve as a platform for further research, dialogue between the academic community and practitioners, and will be useful to decision-makers in the fields of culture, economics, education, and law.

With best wishes and warm regards,
Editor-in-Chief
International Journal of Professional Science
Krasnova N.A.

CULTURAL STUDIES AND ARTS

UDC 07

Kravtsova A. The problem of the State Hermitage Museum selling certain items from its collection

Kravtsova Anastasia

Undergraduate Student, North-West branch of the Federal State
Budget-Funded Educational Institution of Higher Education
"Russian State University of Justice named after V.M. Lebedev"
Scientific adviser

Bashmakova N., A.P. humanities and
socio-economic disciplines.

***Abstract.** In the mid-20th century, the young Soviet government, facing an acute shortage of financial resources necessary for the implementation of industrialization, undertook a drastic measure the sale of items from one of the most magnificent and valuable art collections in the world. In total, more than two and a half thousand works by renowned masters were sold, an event that can rightfully be regarded as a true «tragedy and catastrophe». This paper seeks to examine and analyze the cultural and historical consequences of this policy decision, focusing on its impact on the preservation and integrity of Russia's artistic and cultural heritage.*

***Keywords:** The Hermitage, art studies, cultural catastrophe, development of art, painting*

Рецензент: Бюллер Елена Александровна – кандидат экономических наук, доцент.
ФГБОУ ВО «Адыгеский государственный университет»

1. Introduction.

Industrialisation, understood as the rapid expansion of industrial production and infrastructure under state direction, provided the broader economic context for the events described. Within this framework, the State Hermitage Museum was instructed to form selection lists through the newly-created export body *Antikvariat*: museum officials and trade representatives chose objects for sale often under severe time constraints and with limited art-historical deliberation.[1][2]

For instance, the famous work *Alba Madonna* by Raphael (c. 1510) and *Venus with a Mirror* by Titian (c. 1555) were among the masterpieces sold; in one high-profile transaction, twenty-one works including these were acquired by Andrew W. Mellon for approximately US \$6.65 million in 1931.[3]

The selection and export of over two-thousand objects from the Hermitage's collection thus constituted a significant cultural exodus from Russia.[4] It is plausible to suggest that such divestment may have had profound consequences for Russia's cultural heritage, perhaps

undermining the museum's curatorial integrity, diminishing its international prestige, and eroding the continuity of art-historical scholarship within the country. In the ensuing sections of this paper these possible repercussions will be examined in greater depth.

2. Materials and methods

This section outlines the methodological framework and the data sources used to analyze the consequences of the State Hermitage Museum's art sales, as well as the empirical evidence confirming the scope and cultural significance of these losses.

The research is based on archival materials of the Hermitage Museum, reports from the Soviet export inspection, and academic publications by leading scholars specializing in the history of Soviet Museum policy. According to the data of the Department of Foreign Trade Statistics of the USSR, between March 1928 and October 1933 approximately 2,730 paintings, 3,763 drawings and prints, 16,489 decorative art objects, and 415 ancient gold ornaments were removed from the Hermitage collections.[5]

Additional data show that the export flow of artworks from Soviet museums to Germany alone amounted to about 187,000 pieces worth 10,845,000 rubles in 1928; 219,000 pieces worth 19,422,000 rubles in 1929; and 577,000 pieces worth 27,306,000 rubles in 1930.[5]

These figures allow an approximate quantitative evaluation of the operations, although the exact number of works originating specifically from the Hermitage remains debated. According to the research of E. Yu. Solomakha (2006) and N. Semyonova and N. Ilyin (2000), more than 2,000 masterpieces of Western European art were sold during this period.[6][7]

Methodologically, this study is structured as follows: (a) establishing the chronology and scope of the sales; (b) identifying the most significant artworks removed from the collection (for instance, *Alba Madonna* by Raphael (c. 1510) and *Annunciation* by Jan van Eyck (c. 1435)); (c) analyzing the underlying political and economic rationale for the Soviet government's decision to sell national treasures (primarily the urgent need for foreign currency to finance industrialization); and (d) assessing the cultural and historical consequences of these transactions for Russia's heritage.

Archival documents reveal that the selection process for export objects was conducted under bureaucratic and time-pressured conditions: the Hermitage was required to compile lists of valuable artworks for transfer to the state export agency *Antikvariat*. [8] It is noteworthy that the museum's annual budget at that time was approximately 1,150,000 rubles, while by April 1928 the exported artworks were valued at 1,300,000 rubles — exceeding the institution's yearly financial allocation.[9]

A comparative approach was also employed: the qualitative composition of the Hermitage collection before and after the sales was examined in light of its previous reputation as one of the world's greatest museums. The sale process is considered a strategic cultural

miscalculation by the early Soviet authorities, who underestimated the long-term cultural implications of their actions. This assessment is supported by numerous art historians who describe the event as a «cultural catastrophe».[7][6]

To evaluate the cultural consequences, a qualitative analysis of expert commentaries was also conducted, including the publications of M. B. Piotrovsky, the current Director of the State Hermitage Museum, who referred to these sales as «a crime against Russian culture».[9]

Thus, this research combines quantitative data (volumes, costs, number of exported items) with qualitative evaluation (historical, cultural, and curatorial impact), ensuring a balanced and academically grounded analysis of the phenomenon.

3. Results and Discussion

The sale of the State Hermitage Museum's artworks during the late 1920s and early 1930s had profound and long-lasting consequences for Russia's cultural heritage.

The removal of thousands of masterpieces not only diminished the integrity of one of the world's greatest museum collections but also deprived generations of Soviet citizens of access to some of humanity's most outstanding artistic achievements. The absence of these works disrupted the continuity of Russian art scholarship, limiting opportunities for research, education, and cultural dialogue.

Moreover, the sales weakened Russia's international cultural prestige, as many of its treasures became centerpieces of foreign museum collections, such as the National Gallery of Art in Washington, D.C., and the Metropolitan Museum of Art in New York. Scholars note that these losses symbolized a tragic contradiction between economic necessity and cultural responsibility.[1][2][3]

Ultimately, the Hermitage sales may be regarded as a cautionary episode in the history of state cultural policy — an example of how short-term economic goals can lead to irreversible cultural impoverishment.

References

1. Williams, R. C. (1980) *Russian Art and American Money, 1900–1940*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
2. Kopper, P. (1991) *America's National Gallery of Art — A Gift to the Nation*. New York: Abrams Publishers.
3. Osokina, E. A. (2006) 'Na bol'shoi doroge s rembrandtami', *Rodina*, (9), pp. 95–105.
4. Serapina, N. M. (ed.) (2001) *Ermitazh, kotoryi my poteriali: Documents of the 1920–1930s*. St. Petersburg: Neva Publishing.

5. Solomakha, E. Yu. (2006) Gosudarstvennyi Ermitazh. Muzeinye rasprodazhi 1928–1929 godov. St. Petersburg: State Hermitage Publishing House.
6. Ilyin, N. and Semyonova, N. (2000) Prodannye sokrovishcha Rossii: Monograph. Moscow: RA, Trilistnik.
7. Piotrovsky, B. B. (2000) Istoriya Ermitazha: Kratkii ocherk. Materialy i dokumenty. Moscow: Iskustvo.
8. Serapina, N. M. (2001) Ermitazh, kotoryi my poteriali: Documents of the 1920–1930s.
9. Piotrovsky, M. B. (2010) ‘The Hermitage and Its Mission: Reflections on Cultural Loss’, Hermitage Journal, 12(3), pp. 5–12.

ECONOMICS AND MANAGEMENT

UDC 33

Boytush O.A. Conceptual approaches to the development of ESG insurance in Russian practice

Концептуальные подходы к развитию ESG-страхования в российской практике

Boytush Oksana Aleksandrovna,

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Finance, Money Circulation, and Credit, Ural State University of Economics, Yekaterinburg

Бойтуш Оксана Александровна,
кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов, денежного обращения и кредита,
Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург

Abstract. *The purpose of this study is to develop conceptual approaches to the development of ESG insurance in Russian practice, taking into account current trends in sustainable development. In writing this article, the author applied the following research methods: systems analysis, comparative study of international experience, and expert assessment. The main results of the study include identifying key barriers to the development of ESG insurance in Russia, developing a conceptual model for integrating sustainable development principles into insurance activities, and developing practical recommendations for improving regulatory frameworks. The findings of the study demonstrate the need for a comprehensive approach to implementing ESG principles in the insurance industry, including modernizing risk assessment methodology, developing specialized insurance products, and creating an appropriate institutional environment.*

Keywords: ESG insurance, sustainable development, environmental risks, social responsibility, corporate governance, insurance industry, green finance.

Аннотация. *Цель настоящего исследования заключается в разработке концептуальных подходов к развитию ESG-страхования в российской практике с учетом современных тенденций устойчивого развития. При написании статьи, автором применялись следующие методы научного познания: методы системного анализа, сравнительного исследования зарубежного опыта и экспертной оценки. Основные результаты исследования включают выявление ключевых барьеров развития ESG-страхования в России, формирование концептуальной модели интеграции принципов устойчивого развития в страховую деятельность и разработку практических рекомендаций по совершенствованию нормативно-правового регулирования. Выводы проведенного автором исследования свидетельствуют о необходимости комплексного подхода к внедрению ESG-принципов в страховую отрасль, включающего модернизацию методологии оценки рисков, развитие специализированных страховых продуктов и формирование соответствующей институциональной среды.*

Ключевые слова: ESG-страхование, устойчивое развитие, экологические риски, социальная ответственность, корпоративное управление, страховая отрасль, зеленые финансы.

Рецензент: Бюллер Елена Александровна – кандидат экономических наук, доцент.
ФГБОУ ВО «Адыгеский государственный университет»

Введение

Современный этап развития мировой экономики характеризуется возрастающим вниманием к вопросам устойчивого развития и интеграции ESG-принципов в деятельность финансовых институтов. Безусловно, страховая отрасль, выполняя функцию управления рисками в экономике, занимает особое место в этом процессе. Актуальность исследования обусловлена необходимостью адаптации российской страховой индустрии к глобальным трендам устойчивого развития и формирования эффективных механизмов ESG-страхования.

Теоретические основы ESG-подходов в страховании заложены в трудах многих отечественных исследователей. Примечательно, что исследование Эшбекова М. У. раскрывают механизмы интеграции принципов устойчивого развития в страховую деятельность [1].

Исследования автора Лукьяновой, Л. А. посвящены анализу влияния климатических рисков на страховую отрасль [2].

Работы Цыганова А.А. содержат анализ перспектив развития зеленого страхования в России [3]. Исследования Кириллова А.А. и Турбиной К.Е. посвящены вопросам адаптации международного опыта ESG-страхования к российским условиям [4].

Вместе с тем, несмотря на растущий интерес к данной тематике, в российской научной литературе недостаточно проработаны концептуальные подходы к развитию ESG-страхования с учетом специфики национального рынка. Следовательно, цель данного исследования состоит в разработке теоретико-методологических основ развития ESG-страхования в российской практике.

Научная новизна исследования заключается в формировании автором комплексного подхода к развитию ESG-страхования в России, учитывающего особенности национальной экономики и регулятивной среды.

Теоретическая значимость работы состоит в развитии автором концептуальных основ ESG-страхования применительно к российским условиям. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных автором результатов страховыми компаниями для разработки ESG-стратегий и регулятивными органами для совершенствования нормативной базы.

Результаты и обсуждение

Анализ современного состояния ESG-страхования в России показывает, что данное направление находится на начальной стадии развития. Прежде всего, следует отметить, что российские страховые компании только начинают осознавать важность интеграции принципов устойчивого развития в свою деятельность. Тем не менее,

отдельные крупные участники рынка уже предпринимают первые шаги в этом направлении.

Исследование зарубежного опыта свидетельствует о том, что в развитых странах ESG-страхование получило широкое распространение. Особенно активно данное направление развивается в Европейском союзе, где действует комплексная нормативная база, регулирующая устойчивые финансы. Американский рынок также демонстрирует значительные успехи в области ESG-страхования, особенно в сфере страхования климатических рисков.

Таблица 1.

Сравнительный анализ развития ESG-страхования в различных юрисдикциях

Показатель	Россия	ЕС	США	Китай
Нормативная база	Формирующаяся	Развитая	Развитая	Развивающаяся
Доля ESG-продуктов в портфеле, %	2-5	25-40	20-35	10-15
Количество специализированных продуктов	5-10	150-200	100-150	50-80
Уровень раскрытия ESG-информации	Низкий	Высокий	Высокий	Средний
Интеграция в инвестиционную политику	Начальная	Полная	Значительная	Частичная

Ключевые барьеры развития ESG-страхования в России, по мнению автора, включают недостаточную нормативную базу, ограниченную осведомленность участников рынка о принципах устойчивого развития, отсутствие стандартизированных методологий оценки ESG-рисков и недостаток квалифицированных кадров. Кроме того, существенным препятствием является низкий уровень спроса на ESG-страховые продукты со стороны корпоративных клиентов.

Вместе с тем, автором выделяется ряд факторов, способствующих развитию ESG-страхования в российских условиях. Во-первых, растущее внимание государства к вопросам устойчивого развития и климатической повестки создает благоприятные предпосылки для развития данного направления. Во-вторых, крупные российские компании, особенно экспортно-ориентированные, испытывают давление со стороны международных партнеров и инвесторов в части соблюдения ESG-принципов.

По мнению автора, концептуальная модель развития ESG-страхования в России должна базироваться на комплексном подходе, включающем несколько ключевых

элементов. Первоначально необходимо сформировать соответствующую институциональную среду, включающую нормативно-правовое регулирование, методологическое обеспечение и систему мониторинга. Далее следует развивать человеческий капитал через образовательные программы и профессиональную подготовку специалистов.

Таблица 2.

Компоненты концептуальной модели ESG-страхования

Компонент	Содержание	Инструменты реализации	Ожидаемые результаты
Институциональная среда	Нормативная база, стандарты, методологии	Федеральные законы, подзаконные акты, отраслевые стандарты	Единые правила игры для всех участников
Продуктовая линейка	Специализированные страховые продукты	Экологическое страхование, социальное страхование, страхование ESG-рисков	Удовлетворение потребностей рынка
Технологическая платформа	IT-решения для оценки и управления ESG-рисками	Цифровые платформы, системы мониторинга, аналитические инструменты	Повышение эффективности процессов
Человеческий капитал	Подготовка квалифицированных кадров	Образовательные программы, сертификация, повышение квалификации	Обеспечение компетентными специалистами

Важным аспектом развития ESG-страхования является формирование специализированных страховых продуктов. Данные продукты должны учитывать специфику ESG-рисков и предоставлять комплексную защиту от экологических, социальных и управленческих рисков. Примечательно, что успешная реализация таких продуктов требует тесного взаимодействия страховщиков с экспертами в области устойчивого развития, экологии и социальной ответственности.

Методологические аспекты ESG-страхования представляют особую сложность в российских условиях. Действительно, отсутствие унифицированных подходов к оценке ESG-рисков создает значительные трудности для страховщиков. Следовательно, необходима разработка специализированных методологий, адаптированных к российской специфике и учитывающих международные стандарты.

Роль государства в развитии ESG-страхования трудно переоценить. Государственное регулирование должно обеспечивать создание благоприятных условий для развития данного направления через налоговые стимулы, субсидирование отдельных видов страхования и формирование соответствующей инфраструктуры.

Безусловно, важным элементом государственной поддержки является создание системы мониторинга и контроля за соблюдением ESG-принципов в страховой деятельности.

Таблица 3.

Этапы развития ESG-страхования в России

Этап	Временные рамки	Ключевые мероприятия	Ожидаемые результаты
Подготовительный	2024-2025	Формирование нормативной базы, подготовка кадров	Создание основ для развития ESG-страхования
Пилотный	2025-2027	Запуск первых ESG-продуктов, апробация методологий	Получение практического опыта
Масштабирование	2027-2030	Расширение продуктовой линейки, увеличение охвата рынка	Формирование устойчивого сегмента ESG-страхования
Зрелость	2030+	Интеграция ESG-принципов во все направления деятельности	Полноценное функционирование ESG-страхования

Интеграция цифровых технологий в ESG-страхование открывает новые возможности для повышения эффективности оценки и управления рисками. В настоящее время становится актуальным использование больших данных, искусственного интеллекта и машинного обучения позволяет более точно оценивать ESG-риски и разрабатывать персонализированные страховые решения. Кроме того, как отмечается многими отечественными учеными, цифровые технологии способствуют повышению прозрачности и подотчетности страховых компаний в части соблюдения ESG-принципов.

Отметим так же, что международное сотрудничество играет важную роль в развитии ESG-страхования в России. Обмен опытом с зарубежными коллегами (в рамках ЕАЭС, ШОС, БРИКС), а так же участие в международных инициативах и адаптация лучших практик способствуют ускорению развития данного направления в РФ. Вместе с тем, по мнению автора, необходимо учитывать специфику российской экономики и регулятивной среды при заимствовании зарубежного опыта.

Перспективы развития ESG-страхования в России выглядят весьма обнадеживающими, несмотря на существующие вызовы. Растущее внимание к вопросам устойчивого развития, усиление регулятивных требований и изменение потребительских предпочтений создают благоприятные условия для развития данного

сегмента. Однако, успешная реализация потенциала ESG-страхования требует координированных усилий всех заинтересованных сторон [5].

Выводы

Проведенное автором исследование позволяет сформулировать ряд важных выводов относительно концептуальных подходов к развитию ESG-страхования в российской практике. Прежде всего, следует констатировать, что ESG-страхование представляет собой перспективное направление развития российской страховой отрасли, которое может способствовать повышению ее конкурентоспособности и социальной значимости.

В процессе исследования было установлено, что ключевыми факторами успешного развития ESG-страхования в России являются формирование соответствующей нормативно-правовой базы, развитие методологического обеспечения, подготовка квалифицированных кадров и создание системы стимулов для участников рынка. Безусловно, важную роль играет государственная поддержка данного направления через различные механизмы регулирования и стимулирования.

Предложенная автором концептуальная модель развития ESG-страхования должна базироваться на комплексном подходе, учитывающем специфику российской экономики и регулятивной среды. Данная модель должна включать институциональные, продуктовые, технологические и кадровые компоненты, обеспечивающие устойчивое развитие ESG-страхования в долгосрочной перспективе.

Практическая реализация концептуальных подходов к развитию ESG-страхования требует поэтапного подхода, начиная с формирования основ и заканчивая полноценным функционированием зрелого сегмента ESG-страхования. Успех данного процесса, по мнению автора, во многом зависит от готовности всех заинтересованных сторон к сотрудничеству и координации усилий в достижении общих целей устойчивого развития.

References

1. Эшбеков М. У. Циркулярная экономика: как эффективное направление безотходного производства // Экономика и социум. 2024. №3-1 (118). - С. 1090-1099.
2. Лукьянова, Л. А. Страхование климатических рисков: анализ влияния изменения климата на страховой сектор / Л. А. Лукьянова // Матрица научного познания. – 2024. – № 3-1. – С. 271-276.
3. Цыганов А.А., Крутова Л.С. Перспективы имплементации экологического страхования в России // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2021. № 3. – С. 97-111.

4. Кириллов А.А., Турбина К.Е. ESG-трансформация в повестке устойчивого развития / Под общ. ред. К.Е.Турбиной и И.Ю.Юргенса. – Москва: Издательство «Аспект Пресс», 2025 – 301 с.
5. Моделирование долгосрочного влияния климатических рисков на финансовую устойчивость компаний из различных отраслей / С. В. Гришунин, Е. В. Бурова, С. Б. Сулоева, Т. П. Некрасова // Естественно-гуманитарные исследования. – 2023. – № 6(50). – С. 159-167.

UDC 338.48

Ibragimova N.S., Kurilova E.V. Tourist tax as a regional finance tool: analysis of budget revenues of the Sverdlovsk region with a staged increase in the rate

Туристический налог как инструмент региональных финансов: анализ доходов бюджета Свердловской области при поэтапном росте ставки

Ibragimova Natalia Sergeevna,

Master's student, Department of Public and Municipal Administration, Ural State University of Economics, Yekaterinburg

Kurilova Elena Vladimirovna,

Candidate of Economics Science, Associate Professor, Department of Public and Municipal Administration, Ural State University of Economics, Yekaterinburg

Ибрагимова Наталья Сергеевна,
магистрант кафедры государственного и муниципального управления, Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, Россия

Курилова Елена Владимировна,
кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления, Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, Россия

Abstract. The paper examines the first results of the tourist tax introduced in Sverdlovsk Oblast in 2025 and estimates its budget potential under a gradual rate increase from 1% to 5% by 2029. We employ officially disclosed figures for Q1 and H1 2025 revenues, as well as the legal structure of the tax base, assessment rules, and the minimum per-night amount. We propose a transparent forecasting model for 2026–2029 that incorporates three drivers: (1) statutory rate changes, (2) demand response to price (price elasticity), and (3) organic growth in tourist flows supported by infrastructure investment and event programming. Scenario analysis (baseline and moderately optimistic) provides expected revenues for the region and the share captured by the largest municipality. Even under conservative assumptions, the tax proves to be a stable local revenue source and creates a feedback loop: by channeling funds into public spaces and experience products, municipalities sustain demand and offset the price effect. We outline recommendations for seasonal rate differentiation, elasticity monitoring, and expanding the coverage of classified accommodation facilities. The practical contribution lies in the normalization of assumptions and a planning-ready annual projection table to support regional budgeting and the justification of municipal tourism programs.

Keywords: tourist tax, regional finance, Sverdlovsk Oblast, tourism demand, elasticity, infrastructure, forecast

Аннотация. Статья анализирует первые итоги введения туристического налога на территории Свердловской области в 2025 году и оценивает бюджетный потенциал инструмента при поэтапном повышении ставки с 1% до 5% в 2029 году. Используются официально раскрытые показатели о поступлениях за I квартал и I полугодие 2025 года, а также сведения о структуре налоговой базы, порядке исчисления и минимальной сумме налога. Предложена прозрачная модель прогноза на горизонте 2026–2029 годов, учитывающая три фактора: нормативную динамику ставки, изменение спроса на размещение под влиянием цены (эластичность), органический рост туристического потока за счёт инфраструктурных вложений и событийной повестки. Проведена сценарная оценка (базовый и умеренно-оптимистичный варианты), рассчитаны ожидаемые доходы в целом по области и доля крупнейшего муниципалитета. Показано, что даже при консервативных предпосылках налог формирует стабильный источник доходов местных бюджетов и создаёт обратную связь: направляя средства на благоустройство и продукты впечатлений, муниципалитеты поддерживают спрос и компенсацию ценового эффекта. Сформулированы рекомендации по настройке ставок с учётом сезонности, мониторингу эластичности

и расширению охвата классифицированных средств размещения. Практическая ценность – в методике нормирования предпосылок и таблице годовых прогнозов, пригодной для бюджетного планирования и обоснования муниципальных программ в сфере туризма.

Ключевые слова: туристический налог, региональные финансы, Свердловская область, туристический спрос, эластичность, инфраструктура, прогноз

Рецензент: Бюллер Елена Александровна – кандидат экономических наук, доцент.
ФГБОУ ВО «Адыгеский государственный университет»

С 1 января 2025 года в Российской Федерации действует туристический налог как местный налоговый инструмент, предназначенный для финансирования развития туристской инфраструктуры и городских общественных пространств. На территории Свердловской области налог введён в 11 муниципалитетах, включая крупнейший центр притяжения — Екатеринбург. Налоговая конструкция основана на доле от стоимости услуги размещения с минимальным порогом в фиксированной сумме за ночь; предусмотрены исключения по социально значимым категориям граждан и возможность дифференциации ставок с учётом сезонности и категории средств размещения. Уже в первом квартале 2025 года поступления в бюджеты муниципалитетов составили десятки миллионов рублей, а по итогам полугодия — свыше семидесяти миллионов, что позволяет рассматривать инструмент как значимый для местной доходной базы. В октябре–ноябре 2025 года в Свердловской области инициирован пересмотр практики взимания туристического налога: ряд муниципалитетов заявил о частичном или полном отказе от сбора; первым публично объявил об этом Асбест. Региональные власти анонсировали ревизию эффективности применения налога по муниципалитетам и формат дальнейшего использования инструмента. В отдельных территориях поступления оказались символическими, что требует осторожности при экстраполяции. В связи с этим последующие расчёты носят сценарный характер и интерпретируются как ориентир при условии сохранения налога в ключевых центрах притяжения; окончательные оценки целесообразно уточнять после публикации годовых итогов 2025 года.

Появление туристического налога ставит перед региональными и муниципальными органами власти задачу сбалансировать фискальную эффективность и конкурентоспособность направления. С одной стороны, ресурс должен быть устойчивым и предсказуемым, с другой — не создавать избыточной ценовой нагрузки на туриста и участников индустрии гостеприимства. В этом контексте важны три взаимосвязанных блока факторов. Во-первых, регуляторный: нормативно закреплённая траектория роста ставки с 1% в 2025 году до 5% в 2029 году требует сценарного планирования доходов и оценки чувствительности спроса к цене. Во-

вторых, рыночный: уровень загрузки и средняя стоимость размещения формируют налоговую базу и зависят от событийного календаря, транспортной доступности, качеств городской среды и маркетинга направления. В-третьих, инвестиционный: масштаб и эффективность вложений в инфраструктуру (городские пространства, туристско-информационные центры, навигация, подсветка, парковки для автобусов) влияют на органический рост посещений и среднюю продолжительность пребывания.

Практическая задача настоящего исследования — предложить простую и проверяемую модель оценки поступлений от туристического налога в Свердловской области на горизонте 2026–2029 годов с учётом поэтапного роста ставки. Верификация выполняется на фактических данных за I квартал и I полугодие 2025 года. Модель включает две поведенческие предпосылки: умеренную ценовую эластичность спроса и положительный эффект от улучшения городской среды, мероприятий и инфраструктурных проектов.

Научная новизна состоит в адаптации классической логики «ставка–база–поведение» к специфике туристического налога с двойным механизмом исчисления (процент от стоимости и минимальная сумма), а также в эмпирической калибровке по свежим данным региона. Практическая значимость — в применимости методики к бюджетному планированию и к управлению программами развития туризма, где налог выступает как финансовый «петлевой» механизм: доходы реинвестируются в факторы, формирующие будущую базу.

Исследования по туристическому налогу в российском и международном контексте последовательно описывают четыре тематические линии: правовой дизайн, фискальная эффективность, поведенческие эффекты и муниципальные практики. В правовом аспекте недавние работы систематизируют статусы налоговых агентов и особенности исчисления в местах размещения; так, К. К. Недоступ и Г. В. Илющенко выделяют критические узлы администрирования и границы ответственности налоговых агентов [1]. В логике кадрового обеспечения отрасли В. Н. Шарафутдинов, Е. В. Онищенко и М. С. Романов подчёркивают значимость подготовки и переподготовки персонала для повышения качества услуг и, как следствие, устойчивости налоговой базы [2]. На уровне муниципалитетов Э. И. Алиева и Т. И. Заурбекова рассматривают налог как инструмент решения локальных социально-экономических задач, акцентируя адресность расходных направлений [3].

Прикладные региональные исследования демонстрируют разнообразие инструментов поддержки туризма: А. Г. Волкова, М. В. Пономаренко и М. В. Загвозкин на материале Воронежской области показывают синергию налоговых и неналоговых стимулов [5], тогда как Е. Л. Заднепровская детализирует механизм начисления и роль

минимальной суммы в стабилизации доходов [6]. Проблематика внедрения в РФ в 2025 году становится предметом аналитики: З. В. Васильева выделяет особенности правоприменения и различия между муниципалитетами [4], а Т. В. Зверева обсуждает барьеры и перспективы масштабирования модели на разные типы территорий [8]. С позиции общих подходов А. А. Захарова и О. В. Рахматуллина фокусируются на функциях налога как элемента территориального развития [7], а К. А. Поселеннова прослеживает генезис идеи туристического налогообложения в России [12].

Вопрос прогнозирования доходов освещён в работе Н. В. Рубан-Лазаревой, которая рекомендует сценарные методы на основе эластичности спроса и сезонных поправок [13]. Региональные практики северо-запада иллюстрируют механизмы внедрения на уровне субъектов РФ: М. П. Михеева и А. Э. Кузнецов показывают уроки Карелии, связанные с охватом классифицированных средств размещения [9]. Социальный аспект доступности туризма, проработанный М. В. Морошкиной и С. В. Кондратьевой, важен для калибровки льгот и предотвращения регрессивного эффекта [10]. Обобщённый взгляд на роль налога в пространственном развитии дают М. Р. Пинская и Ю. А. Стешенко, подчёркивая необходимость прозрачной увязки «доход → благоустройство → спрос» [11]. Наконец, И. П. Чупина, Е. В. Зарубина и Н. Н. Симачкова демонстрируют, как уникальные места региона превращаются в образовательную платформу и драйвер событийного туризма — базу для устойчивых поступлений [14].

Оценка доходов от туристического налога строится на базовой формуле:

$$R = \sum_{i=1}^n \max(t_i \times B_i, M_i), \quad (1)$$

где

R — доход за период;

t_i — установленная ставка (в долях);

B_i — стоимость услуг временного проживания (без НДС и налога);

M_i — минимальная сумма налога.

Для прогноза принимаем три блока предпосылок:

1. Нормативная траектория ставки t : 2025 — 1%; 2026 — 2%; 2027 — 3%; 2028 — 4%; 2029 — 5%.

2. Поведение спроса (эластичность): умеренная отрицательная ценовая эластичность по общей стоимости ночёвки (цена проживания + налог), отражающая незначимое сокращение ночей при росте ставки; базовый сценарий — эластичность $-0,05$, умеренно-оптимистичный — $-0,03$.

3. Органический рост потока G : результат инфраструктурных вложений и событийной политики. Базовый сценарий — +3% к ночам в год; умеренно-оптимистичный — +5% к ночам в год.

Калибровка базового уровня 2025 года. По итогам I квартала 2025 года доход составил 30,3 млн руб., а по итогам I полугодия — 73,3 млн руб. Для годовой оценки используем два подхода. Во-первых, пропорциональное удвоение полугодия даёт ориентир около 146,6 млн руб. Во-вторых, учёт сезонности (сильнее весна–лето, слабее зима) повышает оценку: берём годовую базу 2025 = 160 млн руб. (консервативно-сбалансированная аппроксимация). Доля Екатеринбурга в поступлениях по полугодию близка к 85% (62 из 73,3 млн), что согласуется с ролью города как ядра делового и событийного туризма; для горизонта прогноза предполагаем постепенное снижение концентрации из-за активизации иных муниципалитетов, но всё равно высокий вес центра.

Сопоставляя нормативный рост τ и малую эластичность, получаем, что доминирующим драйвером является ставка, тогда как поведенческий эффект лишь слегка корректирует базу ночей. Важным компенсатором выступают улучшения городской среды и событийный календарь, финансируемые тем же налогом: это «петлевая» логика возврата инвестиций в спрос.

Таблица 1 агрегирует прогноз поступлений туристического налога в Свердловской области на горизонте 2025–2029 годов. В основу положены фактические данные 2025 года и нормированная система предпосылок, отражающая три ключевых механизма формирования дохода: нормативный рост ставки, динамика туристического спроса и действие минимальной суммы налога. В отличие от «механического» масштабирования, здесь используется сценарная логика, позволяющая отразить поведенческий ответ потребителей на повышение цены и компенсирующий эффект от реинвестиций в качество городской среды и туристскую инфраструктуру. В таблице 1 представлены два сценария: базовый (S1) и умеренно-оптимистичный (S2). Для каждого года указываются: установленная ставка, ориентир по общим поступлениям в регионе, относительное приращение к базовому 2025 году, а также оценочная доля крупнейшего муниципалитета. Следует подчеркнуть, что приведённые значения — это «серединные» оценки при обозначенных предпосылках; при более резких изменениях спроса (например, из-за транспортных ограничений или нестандартных шоков) коридор может расширяться. С другой стороны, наличие событийного календаря и продолжение инвестиций способно сдвигать фактические траектории к верхней границе оценок.

Представленные оценки демонстрируют доминирующее влияние ставки на динамику поступлений при умеренной отрицательной эластичности спроса. Увеличение t вдвое между 2025 и 2026 годом обеспечивает кратный прирост доходов при незначительном сокращении количества ночей, которое частично (или полностью) компенсируется инфраструктурным и событийным эффектом. В базовом сценарии

совокупные поступления возрастают до 325 млн руб. уже в 2026 году и достигают 880 млн руб. к 2029 году. Умеренно-оптимистичный сценарий, предполагающий более высокий органический рост посещений и меньшую чувствительность к цене, поднимает верхнюю границу до 970 млн руб. к концу горизонта. Важно, что в 4 квартале 2025 года начались решения отдельных муниципалитетов об отказе от налога и объявлена ревизия практики на уровне региона. Следовательно, таблица 1 представляет «верхний коридор» при сохранении налога в основных центрах

Таблица 1.

Прогноз поступлений туристического налога в Свердловской области при поэтапном росте ставки (млн руб.)

Год	Нормативная ставка, %	Прогноз S1 (базовый)	Прирост к 2025, S1	Прогноз S2 (умеренно-оптимистичный)	Прирост к 2025, S2
2025 (база)	1	160	—	160	—
2026	2	325	+103%	340	+113%
2027	3	505	+216%	540	+238%
2028	4	690	+331%	750	+369%
2029	5	880	+450%	970	+506%

Территориальная концентрация доходов закономерно высока, что связано с деловым и событийным профилем крупнейшего города. В динамике ожидается умеренная деконцентрация за счёт запуска туристских центров и стандартизации навигации. Для управления рисками концентрации полезны два инструмента: сезонная дифференциация ставок (уменьшение t в «низкий» сезон, в том числе по категориям средств размещения) и приоритизация инфраструктурных проектов в «втором эшелоне» муниципалитетов, способных генерировать новые точки притяжения.

Введение туристического налога в Свердловской области в 2025 году подтвердило жизнеспособность модели локального финансирования развития туризма. Налог демонстрирует три сильные стороны. Во-первых, предсказуемость: траектория ставки закреплена нормативно, а минимальная сумма сглаживает колебания базы. Во-вторых, управляемость: через сезонную и категориальную дифференциацию можно балансировать фискальную результативность и привлекательность направления. В-третьих, стратегичность: возврат поступлений в проекты городской среды и событийную повестку формирует самоподдерживающийся контур спроса.

Предложенная методика нормирования предпосылок и сценарного расчёта позволяет органам власти и муниципалитетам формировать устойчивые бюджетные планы, соотнося динамику ставки, поведение спроса и качество туристской инфраструктуры. Результаты показывают, что при умеренной эластичности и сохранении инвестиционного импульса поступления способны вырасти до 0,88–0,97

млрд руб. к 2029 году. Для достижения верхней границы коридора важны три условия: расширение охвата классифицированных средств размещения; поддержка событийного календаря и маршрутов «продуктов впечатлений»; прозрачная отчётность о целевом использовании средств, укрепляющая доверие участников рынка и гостей.

Ограничения исследования связаны с отсутствием микроданных по структуре чеков и доле операций, где применяется минимальная сумма; это компенсировано консервативными коэффициентами. Рекомендуются ежегодная перекалибровка параметров по фактической отчётности и учёт внешних факторов (транспорт, макросреда). В дальнейшем целесообразно интегрировать модель с данными о загрузке по категориям средств размещения и с аналитикой событийного туризма, а также протестировать регулируемую «вилку» ставок по сезонам с оценкой социального эффекта. Таким образом, туристический налог становится не только инструментом пополнения местных бюджетов, но и управленческим рычагом развития территорий.

На момент подготовки статьи в области идёт ревизия практики применения туристического налога и фиксируются первые решения об отказе на муниципальном уровне. До завершения анализа за 2025 год и определения актуального охвата муниципалитетов корректно использовать сценарный подход и «коридоры» оценок вместо точечных прогнозов.

References

1. Nedostup, K. K. The list of tax agents of tourist tax: de lege lata / K. K. Nedostup, H. V. Iliushchenko // *Economic Theory and Law*. Yaroslav Mudryi National Law University. – 2022. – Vol. 48, No. 1. – P. 104-121. – DOI 10.31359/2411-5584-2022-48-1-104. – EDN EHATTT.
2. Sharafutdinov, V. N. Current approaches to training and retraining in tourism / V. N. Sharafutdinov, E. V. Onishchenko, M. S. Romanov // *Research Result. Business and Service Technologies*. – 2021. – Vol. 7, No. 2. – DOI 10.18413/2408-9346-2021-7-2-0-9. – EDN DVIBXC.
3. Алиева, Э. И. Введение туристического налога для решения социально-экономических задач муниципалитетов / Э. И. Алиева, Т. И. Заурбекова // *Научный бюллетень Чеченского государственного университета им. А.А. Кадырова*. – 2025. – № 2(6). – С. 112-116. – DOI 10.36684/118-2025-2-6-112-116. – EDN ZVEDBV.
4. Васильева, З. В. Анализ особенностей применения в Российской Федерации туристического налога, введённого в действие с января 2025 года / З. В. Васильева // *Проблемы и перспективы развития спортивного ориентирования и активных видов туризма : материалы IV Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Смоленск, 04–05 апреля 2025 года*. –

Смоленск: Смоленский государственный университет спорта, 2025. – С. 91-94. – EDN GVXAKG.

5. Волкова, А. Г. Инструментарий и потенциал поддержки развития туризма в Воронежской области / А. Г. Волкова, М. В. Пономаренко, М. В. Загвозкин // Регион: системы, экономика, управление. – 2024. – № 4(67). – С. 113-118. – DOI 10.22394/1997-4469-2024-67-4-113-118. – EDN ZRGZTU.

6. Заднепровская, Е. Л. Туристический налог: особенности и механизм начисления / Е. Л. Заднепровская // Интегрированные коммуникации в спорте и туризме: образование, тенденции, международный опыт. – 2025. – № 1. – С. 52-54. – EDN LFTTKU.

7. Захарова, А. А. Туристический налог / А. А. Захарова, О. В. Рахматуллина // Человек. Социум. Общество. – 2024. – № S9. – С. 106-113. – EDN AWKLGZ.

8. Зверева, Т. В. Введение туристического налога в Российской Федерации: проблемы и перспективы / Т. В. Зверева // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. – 2025. – № 1(113). – С. 15-28. – DOI 10.24866/2311-2271/2025-1/1590. – EDN OMMQYY.

9. Михеева, М. П. Туристический налог в Республике Карелия: механизм введения и перспективы применения / М. П. Михеева, А. Э. Кузнецов // Вектор экономики. – 2024. – № 12(102). – EDN DAWEGD.

10. Морошкина, М. В. Доступность туризма и отдыха для населения России: экономический аспект / М. В. Морошкина, С. В. Кондратьева // Регион: Экономика и Социология. – 2022. – № 3(115). – С. 105-125. – DOI 10.15372/REG20220305. – EDN AMGHRX.

11. Пинская, М. Р. Туристический налог и его значение для территориального развития / М. Р. Пинская, Ю. А. Стешенко // Экономика. Налоги. Право. – 2021. – Т. 14, № 6. – С. 137-149. – DOI 10.26794/1999-849X-2021-14-6-137-149. – EDN MVNHXD.

12. Поселеннова, К. А. Генезис развития туристического налога в России / К. А. Поселеннова // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2024. – № 2-1. – С. 423-427. – EDN DAHLNF.

13. Рубан-Лазарева, Н. В. Прогнозирование доходов от туристического налога / Н. В. Рубан-Лазарева // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – № 10-1. – С. 83-90. – DOI 10.17513/vaael.3780. – EDN DLDBYB.

14. Чупина, И.П. Уникальные места Свердловской области как образовательная платформа для развития туризма / И. П. Чупина, Е. В. Зарубина, Н. Н. Симачкова [и др.] // Право и управление. – 2024. – № 8. – С. 370-375. – DOI 10.24412/2224-9133-2024-8-370-375. – EDN LKSXJY.

UDC 33

Kudimov A. Poverty as a cause of academic failure of schoolchildren and strategies for compensatory effects on social inequality in education

Kudimov Aleksandr Igorevich

pupil of 11- F class

At the Comprehensive School of the Center for Teacher Excellence.

Scientific supervisor: **Kuleshov Gleb Konstantinovich**,

Economics teacher at the Comprehensive School of the Center for Teacher Excellence

Abstract. *Is to a greater extent academic success determined by the characteristics of the family, the school, or the characteristics of the child himself? Can the school compensate for the influence of the family? The answers to these questions are fundamentally important from the point of view of forming a strategy for compensatory effects on social inequality in education.*

Traditional ideas about poverty as the cause of academic failure of schoolchildren do not reflect the real situation with educational inequality. This study is devoted to identifying previously unexplored factors of social inequality in families that can affect the educational outcomes of children from poor families.

The following factors of influence of social inequality on the academic success of students in this study are highlighted:

1. *Stigmatization of poor children (they feel like second-class people from childhood and therefore prefer to remain in the shadows, do not show themselves, and if they try to show themselves, biased teachers do not give them the opportunity).*

2. *Low cultural capital of the family (children come to school with less erudition, less vocabulary, etc., and this undermines their confidence).*

3. *The opportunity to receive additional education.*

4. *Ideological attitudes (in well-off families, parents take over this function, and in families with low socio-economic status, parents often do not believe in the success of their children, as they themselves have not achieved it).*

5. *School climate (respect, safety, equal treatment of all students by teachers).*

Purpose of the work – *To study and analyze the factors that cause unequal educational opportunities for schoolchildren from socially vulnerable families and their impact on academic performance, in order to develop strategies to partially compensate for social inequality in education.*

Object of the study – *social inequality in the educational system.*

Subject of the study – *conditions and mechanisms of the impact of poverty on students' academic performance, forms of educational inequality.*

The study identified the factors influencing academic success: the mother's higher education, the high level of family income, the hard work and inspiration of the student.

The practical significance of the work lies in the possibility of using its results in the work of educational institutions with an evident heterogeneity of the contingent.

Keywords: *Poverty, social inequality, academic achievements, factors of school failure.*

Рецензент: Бюллер Елена Александровна – кандидат экономических наук, доцент.
ФГБОУ ВО «Адыгеский государственный университет»

The empirical basis of the study was made up of data from surveys conducted in three localities:

1) Schools in Moscow and the nearest Moscow region that consistently show high educational results: State Budgetary Educational Institution of the city of Moscow "Fifty-seventh School", the Autonomous Non-profit Educational Organization "School of the Center for Pedagogical Excellence", etc.

2) Moscow district schools: State budgetary educational institution of the city of Moscow "School No. 1411", State budgetary educational Institution of the city of Moscow "School No. 1363".

3) District schools of the village of Umet and Ruzaevka in the Republic of Mordovia: Municipal Autonomous Educational Institution "Secondary school No. 10", Municipal Budgetary Educational Institution "Umet Secondary School of General Education".

The following predictors are supposed to be used for the analysis: the level of education of the mother and father, income, native language.

The dependent variable was educational aspirations, academic performance in mathematics and English, winning Olympiads, attitude to learning, activity in the classroom, and psychological well-being.

A survey was conducted among students in grades 8,9,10 and 11.

The main sample consisted of 350 students, including 72 students from highly selective schools, 141 students from district schools, and 147 students from village schools in the Republic of Mordovia.

The respondents were divided according to the principle of academic success. Since the assessment criteria may differ from school to school, school grades cannot be an objective indicator, so they are used in the study as an additional factor. The indicator "the presence of victories in school Olympiads" was chosen as a criterion for classifying a student as "academically successful". The following results were selected for this purpose: the status of the winner, prize-winner or participant of the final stage of the All-Russian Olympiad of schoolchildren, the status of the winner or prize-winner of the regional stage of the All-Russian Olympiad of Schoolchildren, the status of the winner or prize-winner of the list of Olympiads of schoolchildren.

To determine the socio-psychological status of the family and its impact on academic performance, the questionnaire included a question about the prevailing type of family relations between its members.

Mathematical and statistical methods were used to analyze and verify the data.

Using in-depth interviews, we interviewed 6 students from school No. 1411 from low-income families, as well as 6 students from school No. 57 from well-off families. The interview was conducted from April 30, 2025 to May 16, 2025 according to a pre-planned scenario. On average, the duration of each interview was 20-30 minutes.

In addition to the survey, a comparative analysis of schools was conducted, which compared the data of schools in all three categories according to the following parameters:

- 1) Students' educational results (USE scores, All-Russian Olympiad of schoolchildren results)
- 2) Teaching staff
- 3) Availability of additional education
- 4) Possibility of in-depth study of subjects
- 5) Funding amount
- 6) Financial base
- 7) Openness (availability of selection)
- 8) Cost of education

The material for the comparative analysis was the content of the official information resources of schools on the Internet and social networks, publications in the media, and observation data.

The data obtained as a result of the comparative analysis allow us to draw the following conclusions.

The schools of the first group differ from the schools of the second and third groups in the presence of competitive selection and a higher professional level of teachers.

Students' educational results at the School of the Center of Pedagogical Excellence and the Fifty-seventh school are disproportionately higher than the results of the schools of the second and third groups. Meanwhile, there are practically no differences in academic results between the schools of the second and third groups.

Thus, the amount of funding is not crucial. The highest funding is received by school No. 1411, the smallest is by the Umet Secondary School of General Education, meanwhile, the USE results of the school in the village of Umet are higher than in school 1411, and the number of finalists of the All-Russian Olympiad of schoolchildren is the same (0).

Access to additional education, as the analysis showed, is also not crucial. The largest number of free clubs operates in school 1411 (more than 200). However, according to data from the school's website, only 5-6% of high school students are engaged in additional education at school.

The survey data also shows that access to additional education does not have a significant impact on students' academic performance. Thus, in the schools of the third group, only 36% of respondents are engaged in additional education (which is understandable given the very limited number of clubs in these localities).

At the same time, the indicators of additional education in schools of the first and second groups practically do not differ. At the same time, the academic results of these schools vary greatly. This indicates that the mere fact of having access to additional education does not automatically lead to an improvement in academic performance.

All the schools represented in the analysis are equipped with computers to the required extent, there is Internet access, libraries and laboratories. According to the comparative analysis, the worst equipment in the School of the Center of Pedagogical Excellence. Thus, the financial and technical base is also not a decisive factor in creating conditions for high educational achievements of students.

Therefore, there are only two factors that significantly distinguish successful and unsuccessful schools: competitive selection and teacher qualifications. The degree of influence of each of the factors requires additional study.

In the course of the study, the survey data was analyzed. The analysis revealed the following patterns.

The survey data showed differences in the psychological climate of the school. Students in the first group of schools are much less likely to experience fear in the classroom than students in other groups, and only 18% of respondents feel uncomfortable in such schools, compared with 39% in schools in the second group. However, students in provincial schools are least likely to be offended (9%), and teachers are perceived as fair (39%) in the schools of the second group (Fig.1).

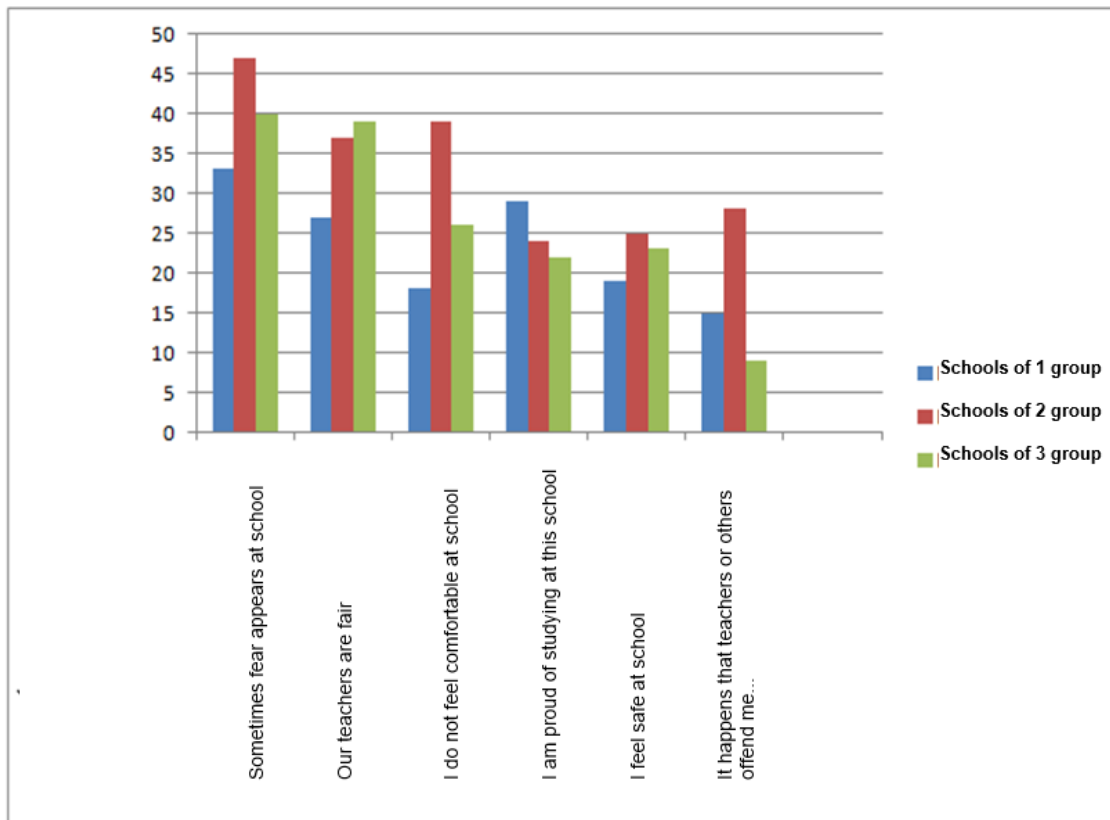
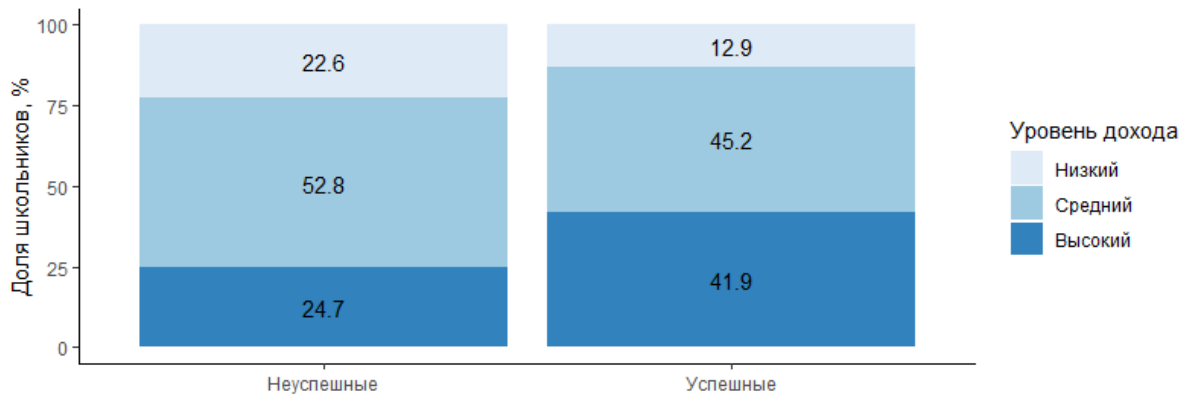


Diagram of the level of psychoemotional safety of pupils of different groups of schools (Fig.1)

The level of family income affects the success of education. Academic slowness is two times less common among children from high-income families than among schoolchildren from poor families. While there are only 12% of successful students among poor families, which is significantly less than students from rich families (22.8%).

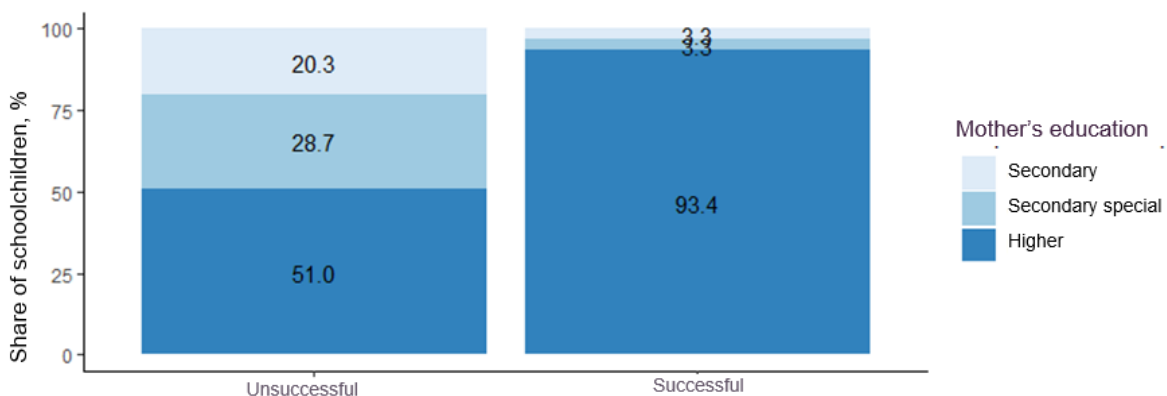
The diagram of the dependence of academic success on the family income level (Fig.2)



However, the greatest connection was found between high academic achievements and the mother's education. 93.4% of students with high academic results have higher education, while among unsuccessful students this figure is only 51% (Fig.3).

The father's higher education also affects student success, but to a lesser extent. The ratio between successful and unsuccessful students with a father with higher education is 41.6% to 80%.

Diagram of the dependence of academic success on the mother's level of education (Fig.3)



At the same time, the presence of difficulties in family relationships that adolescents are aware of has less impact on educational outcomes. Many respondents who confirmed the presence of problems in family relationships in the questionnaires are studying for "4" and "5", and also have Olympiad achievements. Perhaps the negative impact of having problems in the family is offset by a higher level of socialization of the child's personality: in grades 8 and subsequent, the student has his own social circle, relationships with peers become more serious and significant.

The dependence of academic success on the opportunity to receive additional education and study with tutors was also analyzed.

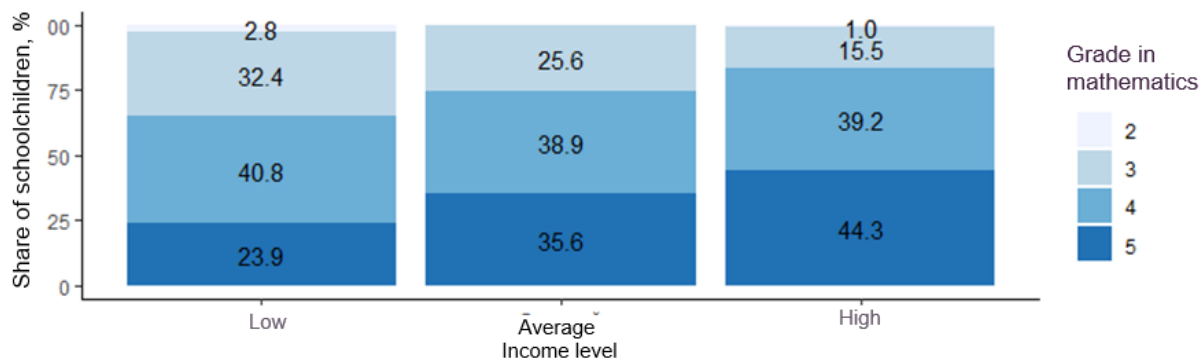
The study showed that there is a difference between the number of students who study with tutors (35.8% and 46.8%), but it cannot fully explain the existing gap. Thus, 53.2% of students who showed high academic results do not study with tutors.

At the same time, the percentage of students who study with a tutor in the schools of the first group almost coincides with the percentage of students who study with a tutor in the schools of the second group. These data show that the opportunity to study with a tutor does not determine academic success.

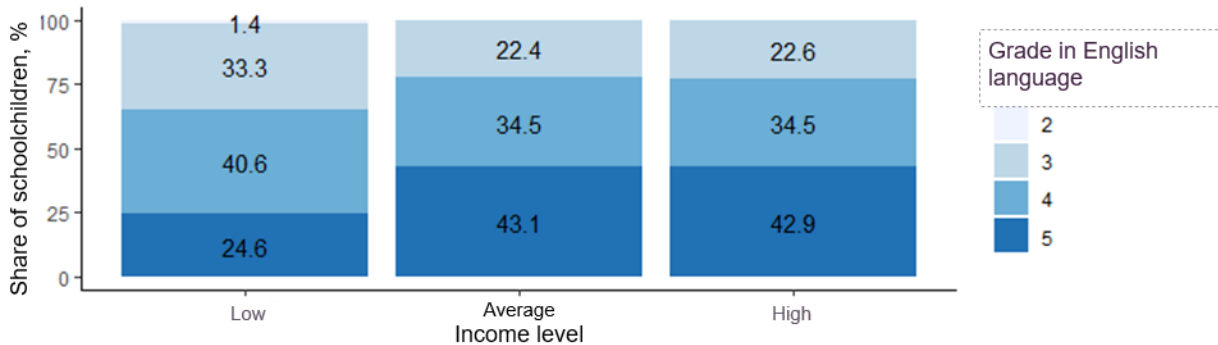
Access to additional education shows similar results.

The study compared the academic performance of students from families that differ in basic characteristics of socio-economic status. The analysis showed that students from poor families consistently receive lower grades than children from well-off families (Figure 4.5).

*Diagrams of the dependence of math grades
on the family income level (Fig.4)*



*Diagrams of the dependence of English language grades
on the family income level (Fig.5)*



In the course of the study, such an indicator as the stigmatization of children from poor families was assessed as a factor that possibly determines educational inequality. Since childhood, they feel like second-class people and therefore prefer to remain in the shadows, do not show themselves, and if they try to show themselves, then biased teachers do not give them such an opportunity.

Thus, the analysis showed that children from low-income families are less likely to feel the support of a teacher than children from more affluent families. Meanwhile, the study showed that teachers tend to support students with high academic performance, while they disapprove of students with low grades.

If you look at the distribution of teacher support depending on the grades in the subject, you can see a direct relationship between these indicators. Since children from poor families tend to have lower grades, the lack of teacher support can be explained by this factor, rather than directly by their poverty.

To determine the factors influencing academic success, a factor analysis was conducted. 43 variables were set. In order to determine whether factor analysis is appropriate, the Bartlett sphericity test was performed and the Kaiser-Meyer-Olkin measure was calculated.

For this sample, the Bartlett test rejected the null hypothesis ($\chi^2 = 2858.526$, $p = 0.000$), and the KMO value was 0.71, which indicates the relevance of conducting a factor analysis.

As a result, 3 factors were identified:

1. Psychological discomfort (negative attitude towards education, low activity in classes, attitude towards school: they consider the material being studied to be unprofitable, they feel uncomfortable at school, they feel fear, lack of support from parents, teachers, lack of faith in their abilities)
2. Inspiration (positive attitude towards education, activity in the classroom, attitude towards school: teachers are considered fair and honest, lessons are interesting and diverse, good team relations, pride in the school)

3. Hard work, Dedication, and student's ability to work.

The analysis showed that the emotional background of the two groups of schoolchildren is about the same, and inspiration and diligence are greater among successful schoolchildren.

During in-depth interviews with children from low-income families, the following features were identified.

Students do not set ambitious goals for themselves because they do not believe in themselves. Most of the interview participants do not plan to pursue higher education at all. Only one of the interviewed students stated that she had not yet decided, but was considering various options, including higher education.

Explaining their choice, teenagers explain that getting higher education is "difficult", "too difficult". If they decide to enroll in a university, they will choose the least prestigious universities, since it is difficult to enroll in Moscow State University or, especially, Harvard. "I don't need a prestigious education, I want to become a cook."

When talking about their attitude to studying, they do not express interest, they have no academic interests or love for any particular subjects: "I have a bad attitude to studying, I have no plans." In addition, as a result of the interview, it turned out that they were not aware of the opportunities to receive free additional high-level education. They had never heard of the Moscow national teams, the 179 school clubs, or the evening schools of the Fifty-seventh School.

Speaking about parents' opinion about their future education, respondents indicate their support, parents also believe that it is better to receive secondary education.

At the same time, the students of the Fifty-seventh school are interested in studying, speak of studying as a pleasure, make grandiose plans, and have many academic interests. Speaking about the support of parents, they point to faith in their success and in the ability of their children to achieve a lot.

The results of the study confirmed the link between poverty and academic slowness of schoolchildren. Most researchers consider the low educational results of children from poor families as a linear relationship between a lack of educational resources and a lack of academic achievement. This study shows that the existing relationship is not linear and is not directly mediated by a shortage of educational resources. To compensate for the social inequality of schoolchildren, educational measures among parents can be effective, explaining the importance and benefits of education for the future of children. In addition, parents are often unaware of educational opportunities, including additional ones. For this reason, their children do not use all available opportunities and do not even receive the education they have access to. Efforts to inform parents about educational opportunities for their children, as well as to help families build educational trajectories, could serve as partial compensation for

educational inequality.

Taking into account the revealed patterns, an effective strategy to partially compensate for the impact of poverty on educational outcomes would be measures aimed at building students' faith in themselves and their abilities, forming a positive image of school and education in general.

In the first class, almost every child wants to learn. This suggests that the preschool system and the pedagogical traditions established in society allow young children to develop sufficient motivation and a positive image of school. However, the situation is changing over time. With each successive grade, the number of students who love school is getting smaller. Less than 30% of respondents agreed with the statement "I am proud to study at this school," and less than 40% agreed with the statement that "Our teachers are fair and honest." On the other hand, 47% of students in Moscow district schools are afraid at school, and less than 25% of the surveyed students feel safe at school.

The analysis showed that an essential factor for academic success is the inspiration of the student, including a positive attitude towards education (enjoyment of learning). Obviously, school does not contribute to the formation of such an attitude to learning, as well as self-confidence. The lack of a sense of security and fear cannot form a positive image of the school and a sustained interest in education. Thus, the burden of forming a child's self-confidence, a positive attitude towards oneself and the world around them, and an attitude towards education as a personal and universal value lies with the family. Families with higher socio-economic status are more successful in this task.

Thus, in order to smooth out the differences between the educational opportunities of children from well-off families and families with low social status, it is necessary, first of all, to have personal support for such students, to create a friendly atmosphere at school, a "success situation", and positive reinforcement. And then not only children from rich families will dream of continuing their education.

References

1. Adamovich K. A., Kapuza A.V., Zakharov A. B., Frumin I. D. (2019). The main results of Russian students in the international study of reading, mathematical and natural science literacy PISA - 2018 and their interpretation. Publishing House of the Higher School of Economics.
2. Azbel A.A., Ilyushin L.S. The influence of a positive school educational environment on the quality of students' educational trajectory // Electronic version of the proceedings of the XIV International Scientific Conference on the Development of Economics

and Society of the National Research University Higher School of Economics, 2016. — <https://conf.hse.ru/2016/rgodgam> (accessed: 24.10.2019).

3. Alexander K.L., Entwisle D.R., Thompson M.S. School Performance, Status Relations, and the Structure of Sentiment: Bringing the Teacher Back In // American Sociological Review. 1987 52(5). pp. 665–682.

4. Alexandrov D. A., Ivanyushina V. A., Maslinsky K. A. (2015). Poverty and child development. Moscow: Handwritten monuments of Ancient Russia. <https://publications.hse.ru/books/156724058>.

5. Breen R. et al. Non-Persistent Inequality in Educational Attainment: Evidence from eight European Countries // American Journal of Sociology. 2009 114(5). pp. 1475–1521.

6. Calarco J.M. «I Need Help!» Social Class and Children's Help-Seeking in Elementary School // American Sociological Review. 2011 76(6)).

7. Entwisle D.R., Alexander K.L., Olson L.S. First Grade and Educational Attainment.

8. Farah M.J. (2017) The Neuroscience of Socioeconomic Status: Correlates, Causes, and Consequences // Neuron. Vol. 96. No 1. P. 56-71. doi:10.1016/j.neuron.2017.08.034.

9. Gladiboroda I. V., Danilova A. I. The mutual influence of student loyalty to school and the popularization of education. Skills of the 21st century. Formation strategies. Collection of scientific articles of the IX interregional scientific and practical conference. 2018. pp. 22-26.

10. Kapuza A.V., Kersha Yu. D., Zakharov A. B., Havenson T. E. 2017. Educational outcomes and social inequality in Russia: dynamics and connection with educational policy // Voprosy obrazovaniya. № 4. pp. 10-35.

11. Konstantinovskiy D. L. 1999. Dynamics of inequality: Russian youth in a changing society: Orientations and paths in the field of education (from the 1960s to the 2000s). Moscow: Editorial URSS p. 344.

12. Konstantinovskiy D. L. 2008. Inequality and education: The experience of sociological studies of the life start of Russian youth (1960s - early 2000s). Moscow: CSP p. 552.

13. Konstantinovskiy D. L., Vakhstein V. S., Kurakin D. Yu., Mikhailova Ya. M. 2016. Accessibility of high-quality general education in Russia: opportunities and limitations // Questions of education. No. 2. pp. 186-201.

14. Konstantinovskiy D. L. 2010. Inequality in education: the Russian situation // Monitoring public opinion: economic and social changes. No. 5 (99). pp. 40-65.

15. Kosyakova Yu. A., Yastrebov G. A., Yanbarisova D. M., Kurakin D. Yu. 2016. Reproduction of social inequality in the Russian educational system // Journal of Sociology and Social Anthropology, vol. 19, No. 5, pp. 76-97.
16. Lipai T. P. 2004. On the manifestation of stigmatization in the educational process // Sociological research. No. 10. pp. 140-141.
17. Lucas S.R. Effectively Maintained Inequality: Education Transitions, Track Mobility, and Social Background Effects // American Journal of Sociology. 2001 106(6). p. 1642– 1690.
18. Marks G.N. Meritocracy, Modernization and Students' Occupational Expectations: Cross National Evidence // Research in Social Stratification and Mobility. 2010 28(3) pp. 275–289.
19. Vakhstein D., Konstantinovskiy D., Kurakin D.. Between two waves of monitoring (2007-2008). Educational development trends: 20 years of reforms, what's next? Moscow, University Book, 2009, pp. 164-165.
20. Uvarov A.G., Yastrebov G.A. Socio-economic situation of families and school as competing factors of educational opportunities: the situation in Russia/ The world of Russia. 2014. No. 2 103 EDUCATIONAL ENVIRONMENT IN NATIONAL AND GLOBAL CONTEXTS].
21. <https://eadaily.com/ru/news/2019/10/18/nobelevka-za-teoriyu-malyh-del-borba-s-bednostyu-ne-snizhaet-neravenstvo>
22. «Does money affect children's outcomes?») CASE Reports casereport80, Centre for Analysis of Social Exclusion, LSE.

UDC 33

Mozgina D.E. Adapting marketing strategies in times of economic instability

Адаптация маркетинговых стратегий в условиях экономической нестабильности

Mozgina Daria Evgenievna

Capital Lyceum named after E.M. Kungurtsev
Мозгина Дарья Евгеньевна
Столичный лицей имени Е. М. Кунгурцева

Abstract. *The article examines a critical aspect of modern business – the ability to adapt in critical times. It explores the role of marketing as a key tool not only for survival, but also for strengthening a company's competitive position during crises. Using historical and contemporary economic shocks (the Great Depression, the oil crisis of the 1970s, the global financial crisis of 2008-2009, and the COVID-19 pandemic), the article analyzes the challenges faced by companies. The article provides an overview of the main mechanisms and directions for adapting marketing strategies, including revising pricing policies, restructuring communication channels, and transforming products.*

Keywords: *economics, marketing, marketing strategies, consumer behavior, instability.*

Аннотация. В статье рассматривается критически важный аспект современного бизнеса – способность к приспособлению в критические времена. Исследуется роль маркетинга как ключевого инструмента не только для выживания, но и для укрепления конкурентных позиций компании во время кризисов. На примере исторических и современных экономических потрясений (Великая депрессия, нефтяной кризис 1970-х, мировой финансовый кризис 2008–2009 гг., пандемия COVID-19) анализируются вызовы, с которыми сталкиваются компании. Дается обзор основных механизмов и направлений адаптации маркетинговых стратегий, включая пересмотр ценовой политики, реструктуризацию каналов коммуникации и трансформацию продукта.

Ключевые слова: экономика, маркетинг, маркетинговые стратегии, потребительское поведение, экономика, нестабильность.

Рецензент: Бюллер Елена Александровна – кандидат экономических наук, доцент.
ФГБОУ ВО «Адыгеский государственный университет»

Введение

Значение маркетинга в современной экономике трудно переоценить. Он является связующим звеном между компанией и потребителем, обеспечивая не только рост продаж, но и создание долгосрочной ценности бренда. Однако в условиях экономической нестабильности – будь то рецессия (состояние в экономике, которое характеризуется устойчивым снижением деловой активности, падением объёмов производства и уменьшением финансовых показателей), гиперинфляция, глобальный кризис или пандемия – традиционные маркетинговые модели часто оказываются под угрозой неудачи. Потребительское поведение кардинально меняется: приоритет смещается в сторону экономии, функциональности и осознанного потребления. В такой ситуации актуальность проблемы адаптации маркетинговых стратегий становится первостепенно важной для сохранения бизнеса.

Цель исследования. Раскрыть механизмы и стратегии адаптации маркетинга, которые позволяют компаниям не только минимизировать потери, но и извлекать выгоду из кризисных ситуаций.

Задачи исследования.

1. Анализ изменений в потребительском поведении и рыночной среде во время экономических кризисов.
2. Выявление ключевых направлений адаптации маркетинговых комплексов (4P: Product, Price, Place, Promotion).
3. Оценка эффективности адаптированных стратегий на основе анализа реальных кейсов компаний.

Объекты и методы исследования. Объектом исследования выступают маркетинговые стратегии компаний из различных отраслей, реализованные в периоды экономической нестабильности.

Методы исследования, применяемые в работе, включают:

- Анализ научной и деловой литературы по темам антикризисного маркетинга, поведения потребителей и стратегического менеджмента.
- Сравнительный анализ стратегий разных компаний в одни и те же кризисные периоды.
- Изучение конкретных примеров успешной и неудачной адаптации.
- Экспертный анализ данных из открытых источников (отчеты компаний, отраслевые аналитические обзоры).

Экспериментальная часть

Анализ исторических и современных кейсов демонстрирует разнообразие подходов к адаптации:

1. Великая депрессия (1930-е гг.): Procter & Gamble - американская транснациональная компания, один из лидеров мирового рынка потребительских товаров. Компания производит продукцию в разных категориях: бытовую химию, косметику, средства личной гигиены и, в некоторых случаях, лекарства. В условиях катастрофического падения покупательной способности P&G не свернула рекламу, а, наоборот, увеличила инвестиции в радиорекламу, выведя на рынок новое шоу "Мыльные оперы" (Soap Operas). Это позволило напрямую общаться с домохозяйками, доказывая ценность своей продукции, и укрепить лояльность к брендам, таким как Ivory Soap [1]. Стратегия заключалась в агрессивном продвижении при одновременном подчёркивании доступности и ценности продукта.

2. Нефтяной кризис (1970-е гг.): Toyota и другие японские автопроизводители. Резкий рост цен на бензин заставил потребителей искать экономичные автомобили. Американские производители продолжали делать ставку на большие машины. В то же

время Toyota, Honda и Datsun (ныне Nissan) активно продвигали на американский рынок свои компактные и экономичные модели (Toyota Corolla, Honda Civic). Их маркетинг был сфокусирован на ключевом преимуществе – низком потреблении топлива, что идеально соответствовало новым запросам рынка [2].

3. Мировой финансовый кризис (2008–2009 гг.):

- McDonald's. Компания успешно применила стратегию «trading down» – предложения более дешёвых альтернатив. Были усилены акции на базовые позиции (например, "Кофе за 1 доллар"), пересмотрено меню в сторону удешевления, а в рекламе делался акцент на доступность и выгоду. В результате McDonald's не только не потерял в выручке, но и увеличил ее, так как потребители стали чаще посещать рестораны быстрого питания вместо дорогих заведений [3].

- Apple. В разгар кризиса Apple представила iPhone 3G по значительно сниженной цене (с \$599 до \$199) благодаря партнёрству с операторами связи. Это был стратегический ход, направленный на захват массового рынка. Несмотря на кризис, компания продолжила инновационную деятельность, представив App Store, что создало новую экосистему и источник дохода [4].

4. Пандемия COVID-19 (2020-2022 гг.):

- Zoom Video Communications. Компания стала символом адаптации в условиях полной изоляции. С переходом на удаленную работу и учебу спрос на видеоконференции взлетел. Zoom оперативно убрала лимит по времени для бесплатных учётных записей, максимально упростила пользовательский опыт и нарастила инфраструктуру. Их маркетинговая стратегия была основана на "сарафанном радио" и беспрепятственном доступе, что привело к экспоненциальному росту пользовательской базы [5].

- LVMH и другие производители роскоши. Столкнувшись с закрытием бутиков, люксовые бренды не стали снижать цены, чтобы не девальвировать бренд. Вместо этого они резко усилили цифровое присутствие, инвестировали в онлайн-продажи и персонализированные сервисы (например, личные онлайн-консультации). Акцент в коммуникации сместился на ценности семьи, наследия и устойчивого развития, что соответствовало настроениям аудитории [6].

Результаты. Обобщение результатов анализа кейсов позволяет выявить наиболее эффективные стратегии адаптации:

1. Фокус на ценности (Value-Centric Approach): В кризис потребитель ищет лучшее соотношение цены и качества. Эффективные стратегии не всегда означают простое снижение цен (как у McDonald's), но и усиление коммуникации о практической пользе и долгосрочной выгоде (как у Toyota, P&G).

2. Гибкость и цифровая трансформация: Кризис ускоряет внедрение цифровых технологий. Компании, которые быстро перенесли операции и коммуникации в онлайн (Zoom, LVMH), получили значительное конкурентное преимущество.

3. Инновации в продукте и бизнес-модели: Кризис позволяет делать рискованные и смелые шаги. Apple изменила модель монетизации телефонов, а P&G увеличила инвестирование средств в популяризацию нового шоу.

Количественная оценка эффективности видна по результатам компаний: McDonald's в 2009 году показал рост прибыли, доля рынка японских автопроизводителей в США значительно выросла в 1970-х, а рыночная капитализация Zoom за время пандемии увеличилась в несколько раз.

Заключение. Проведённое исследование показало, что экономическая нестабильность не является приговором для маркетинговой активности. Напротив, это период, когда грамотные маркетинговые инвестиции и адаптация стратегий окупаются многократно. Универсального рецепта не существует, но успех зависит от глубокого понимания изменившихся потребностей клиента, гибкости и готовности компании к трансформации.

References

1. Laird, P. W. (1998). Advertising Progress: American Business and the Rise of Consumer Marketing. Johns Hopkins University Press.
2. Maynard, M. (2003). The End of Detroit: How the Big Three Lost Their Grip on the American Car Market. Currency/Doubleday.
3. O'Reilly, D. (2009). How McDonald's Thrived During the Recession. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2009/11/how-mcdonalds-thrived-during-th> (дата обращения: 17.10.2023).
4. Isaacson, W. (2011). Steve Jobs. Simon & Schuster.
5. Yuan, E. (2020). A Message to Our Users. Zoom Blog. URL: <https://blog.zoom.us/a-message-to-our-users/>
6. Bain & Company. (2021). Luxury Goods Worldwide Market Study, Fall-Winter 2021. URL: <https://www.bain.com/insights/luxury-goods-worldwide-market-study-fall-winter-2021/>

UDC 005.8

Sarsadskikh A.V., Gavrilova L.M. Managing investment projects for small and medium businesses: common errors and corrective measures

Управление инвестиционными проектами малого и среднего бизнеса: типовые ошибки
и корректирующие меры

Sarsadskikh Anastasia Vadimovna,

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor of the Department of Biotechnology
and Engineering, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

Gavrilova Larisa Mikhailovna,

Candidate of Economic Sciences, Dean of the Faculty of Bioengineering Technologies,
Industrial and Economic Security, Zabaikalsky Agrarian Institute Branch of Irkutsk State Agrarian
University named after A.A. Yezhevsky, Chita, Russia

Сарсадских Анастасия Вадимовна,
кандидат технических наук, доцент кафедры биотехнологии и инжиниринга, Уральский
государственный экономический университет, г. Екатеринбург, Россия

Гаврилова Лариса Михайловна,
кандидат экономических наук, декан факультета биоинженерных технологий,
производственной и экономической безопасности, Забайкальский аграрный институт филиал
ФГБОУ ВО «Иркутский государственный аграрный университет имени А.А. Ежевского»,
г. Чита, Россия

Abstract. SME investment projects face high uncertainty, resource constraints, contractor dependence, and regulatory pressures. These conditions lead to recurring pitfalls: vague objectives and scope, underestimated risks and contingencies, a gap between technical design and the financial model, weak execution control, misaligned procurement and scheduling, optimistic demand assumptions, and immature management processes. This article proposes a structured map of corrective actions combining managerial and financial tools: stage-gate governance with kill points, risk-based budgeting with probabilistic contingencies, integration of scheduling with treasury and procurement, contractor pre-qualification and design-to-cost, independent reviews at decision gates, earned-value metrics and dashboards, and capability building via PMO and mentoring. A common indicator set is defined to compare interventions: schedule and budget adherence, share of scope changes, supply quality index, economic return ratio, cash-flow volatility, and risk trigger frequency. We argue for cluster-style policy packages where financial and organizational instruments reinforce each other.

Keywords: investment projects, SMEs, project management, risks, efficiency, budgeting, control

Аннотация. Инвестиционные проекты малого и среднего бизнеса характеризуются высокой неопределенностью, ограниченностью ресурсов, зависимостью от подрядчиков и регуляторных требований. Это порождает типовые ошибки: нечеткая постановка целей и границ проекта, недооценка рисков и резервов, разрыв между техническим решением и экономической моделью, слабая система контроля исполнения, несогласованность закупок и календарного планирования, завышенные предположения о спросе, а также недостаточная зрелость процессов управления. В статье предложена структурированная карта корректирующих мер, объединяющая управленческие и финансовые инструменты: внедрение stage-gate-модели с «kill-points», риск-ориентированное бюджетирование с резервами по вероятностной оценке, интеграция календарно-сетевого планирования с казначейством и закупками, предквалификация подрядчиков и дизайн-to-cost, независимые ревью на контрольных точках, применение метрик освоенного объема и дашбордов, а также развитие компетенций через проектный офис и наставничество. Для сопоставимости предложен набор индикаторов: соблюдение сроков и бюджета, доля изменений по инициативным заявкам, индекс качества поставок, коэффициент экономической отдачи, вариация

денежных потоков и частота срабатывания триггеров риска. Обоснована полезность кластерных пакетов мер, где финансовые и организационные решения взаимно усиливают друг друга.

Ключевые слова: инвестиционные проекты, МСП, проектное управление, риски, эффективность, бюджетирование, контроль

Рецензент: Бюллер Елена Александровна – кандидат экономических наук, доцент.
ФГБОУ ВО «Адыгеский государственный университет»

Инвестиционный проект в малом и среднем бизнесе – это всегда компромисс между амбициями роста и жесткими ограничениями капитала, компетенций и времени. В отличие от крупного бизнеса, МСП редко располагают устойчивой «подушкой» ликвидности, стандартизированными регламентами и диверсификацией портфеля, которая позволяет гасить ошибки на одном направлении за счет успехов на другом. Отсюда – высокий удельный риск: даже умеренный перерасход бюджета, задержка ввода или неудачный выбор подрядчика могут привести к кассовому разрыву, остановке операционной деятельности и потере рыночных позиций.

Практика показывает, что большинство неудач имеет управляемую природу. Первая группа проблем связана с фазой инициации: проект стартует без четкой гипотезы ценности, критериев отбора и границ ответственности, а бизнес-модель не проходит стресс-тестирование на сценариях снижения спроса, удорожания ресурсов и удлинения циклов. Вторая группа – планирование: смета не привязана к календарю закупок и платежей, резервы рассчитаны формально, а календарно-сетевой план не содержит «окна риска» и альтернативных маршрутов работ. Третья – исполнение: отсутствуют независимые контрольные точки, метрики проектного контроля внедрены частично, изменения внедряются без дисциплины управления требованиями, отчеты фокусируются на «процессе», а не на результатах. Четвертая – постпроектная стадия: недостаточная эксплуатационная готовность персонала и сервисной инфраструктуры приводит к «скрытым» затратам и снижению фактической отдачи капитала.

Системный ответ состоит в перестройке архитектуры принятия решений и в интеграции управленческих практик с финансовыми механизмами. Требуется цепочка «отбор – планирование – закупка – исполнение – ввод – стабилизация», где каждая фаза имеет прозрачные входы и выходы, измеримые показатели и заранее объявленные условия прекращения проекта при ухудшении предпосылок. Важен и организационный дизайн: легитимный заказчик, уполномоченный руководитель проекта, сильное ядро планово-экономической функции, взаимодействующей с закупками и казначейством, а также предсказуемая коммуникация с внешними стейкхолдерами (подрядчики, банк, регулятор, муниципалитет, сообщество).

Не менее значима модель финансирования. Для МСП критична синхронизация графика денежных потоков проекта с операционными потребностями бизнеса, иначе даже перспективная инвестиция может спровоцировать кассовый кризис. Решения о структуре капитала, графике привлечения заемных средств, ковенантах и резервировании определяют не только устойчивость проекта, но и его управляемость: чем прозрачнее правила, тем легче встроить контрольные точки, распределить риски с контрагентами и добиться экономии за счет ранних закупок и стандартных спецификаций.

Зернова А. А. обращает внимание на чрезмерный оптимизм в оценке спроса и недооценку рисков финансирования МСП, предлагая усиливать стресс-тестирование и диверсификацию источников капитала [6]. Баглариду А. С. и Лукина А. В. связывают неудачные управленческие решения с когнитивными и организационными искажениями, подчеркивая важность формализации критериев отбора проектов [2]. Тихомиров Д. В., Никифоров В. М. и Русинов Д. А. фиксируют разрыв между механизмами поддержки и реальными критериями эффективности, указывая на необходимость прозрачных показателей и пост-аудита [11]. Астапенков М. А. и Петрухин А. Б., анализируя строительные проекты, выделяют потребность в стандартах планирования и управлении изменениями, что особенно критично для МСП [1]. Сарсадских А. В. показывает, как оптимизация процессов и стандартизация спецификаций снижают риски издержек и срыва сроков на примере пищевой отрасли [9]. Гусаков Б. И. и Лойко В. И. подчеркивают роль интеллектуальной подготовки предпринимателя: компетенции руководителя определяют устойчивость бизнеса к проектным сбоям [5]. Никитенко А. О. акцентирует особенности инвестиционного проектирования на МСП: высокая чувствительность к внешним шокам и необходимость упрощенных, но дисциплинированных процедур [7]. Семеркова Л. Н. и Воскрекасенко А. Э. рассматривают управление инвестиционной привлекательностью девелоперских проектов, транслируя идею о связи маркетинговой валидации с управлением рисками [10]. Бондарева О. В. и Петрухин А. Б. указывают на типовые провалы в механизмах инвестирования в жилищном строительстве и важность независимых ревью [3]. Эйриян Н. А. и Минеева Е. В. раскрывают потенциал автоматизации и АСУТП для повышения предсказуемости и качества исполнения, что требует корректировок в структуре бюджета и подготовке персонала [12]. Газизуллина А. Р. и Прыгунова М. И. обращают внимание на регуляторные аспекты: контроль-надзор должен переходить к риск-ориентированной модели, снижая транзакционные издержки compliant-проектов [4]. Саркисов С. Е. систематизирует модели, риски и критерии эффективности проектного

управления в МСП, настаивая на сочетании методологии и инструментов экономической оценки [8].

Практика МСП показывает повторяющуюся конфигурацию сбоев. Во-первых, размытая постановка цели и границ. Проект стартует с общих лозунгов («расширить мощности», «выйти на новый сегмент»), без количественных критериев ценности, ограничений по ресурсам и четкого списка допущений. В результате любое изменение воспринимается как «естественное развитие», а не как отклонение, требующее решения. Во-вторых, недооценка неопределенности. Резервы по срокам и бюджету назначаются «процентом сверху», без привязки к вероятностному профилю рисков; при первом же отклонении резерв исчерпывается, теряется управляемость. В-третьих, разрыв между планированием и закупками: календарь не синхронизирован с процедурами, предквалификацией и логистикой поставок, что превращает даже хорошо спланированный график в декларацию. В-четвертых, слабая дисциплина контроля: метрики освоенного объема внедрены частично, отчеты фокусируются на «выполненных работах» вместо «доставленных результатов», решения откладываются до «следующей недели», теряется скорость реакции. В-пятых, игнорирование эксплуатационной готовности: обучение персонала, регламенты сервисного обслуживания, снабжение расходниками и запасными частями часто остаются «за кадром», чем объясняется падение фактической отдачи капитала в первый год эксплуатации.

Чтобы разорвать этот цикл, необходимо связать ошибку с механизмом ее возникновения и с конкретной последовательностью действий – быстрых и долгосрочных. Предлагаемая карта решений строится на четырех принципах. Первый – причинность: корректирующие меры должны прямо воздействовать на механизм ошибки, а не на ее внешнее проявление. Например, если источник – «ложный оптимизм» в оценке спроса, то быстрые меры включают заморозку изменений и повторную валидацию гипотез, а системные – внедрение обязательного стресс-тестирования и независимого маркетингового аудита. Второй принцип – совместимость: управленческие и финансовые инструменты должны усиливать друг друга. Третий – измеримость: каждая мера сопровождается индикаторами, позволяющими оценить эффект с лагом в одну-две отчетные недели или месяцы. Четвертый – управляемый риск: даже корректирующие действия могут создавать новые риски; их нужно заранее идентифицировать и ограничить.

Таблица 1.

Карта типовых ошибок инвестпроектов МСП и корректирующие меры

Типовая ошибка	Причина/механизм	Ранние симптомы	Финансовые последствия	Быстрые меры (1–4 недели)	Системные меры (2–6 месяцев)	Индикаторы успеха	Риски реализации
Нечеткая цель и границы	Отсутствие бизнес-кейса и критериев	«Плавающий» объем работ, споры о приоритетах	Рост изменений и косвенных затрат	Заморозка изменений, формулировка SMART-целей, утверждение допущений	Обязательный проектный устав и матрица RACI	Доля изменений, время принятия решений	Сопровождение стейкхолдеров
Недооценка рисков	Ложный оптимизм, нет риск-реестра	Отсутствие резервов, «сюрпризы» в поставках	Перерасход бюджета, срыв сроков	Срочный риск-реестр, буферы по критическим путям	Вероятностное бюджетирование, стресстесты	Вариация сроков/бюджета	Завышенные резервы
Разрыв плана и закупок	Несинхрон процедур и графика	Провалы поставок, форсированные закупки	Удорожание и простои	Перепланирование с участием закупок	Предквалификация, каталоги стандартов	Доля «горячих» закупок	Консерватизм спецификаций
Слабое управление изменениями	Нет регламента и журнала изменений	«Тихие» изменения, переработка	Рост переделок	Stop-change, реестр изменений, «ворота» одобрения	IT-workflow, лимиты на инициативные изменения	Доля незапланированных работ	Торможение инноваций
Недостаточные резервы	Фиксированный «процент сверху»	Быстрый расход резервов	Кассовый разрыв	Пересчет буферов по рискам	Политика резервов на портфельном уровне	Доля задействованных резервов	Консервация капитала
Оптимистичный спрос	Слабая валидация рынка	Завышенные продажи в моделях	Недобор выручки	Заморозка расширения, ревизия гипотез	Обязательный маркетинговый аудит	Точность прогнозов	Потеря времени

Сопоставление показало, что большинство ошибок имеют корневую причину в архитектуре управления: отсутствует дисциплина «ворот» и независимых ревью, не встроены риск-ориентированные резервы, а контрактинг и закупки отделены от планирования. Быстрые меры должны фиксировать ситуацию, ограничивать распространение убытков и восстанавливать наблюдаемость. Это достигается через stop-change, срочный риск-реестр, введение базовых метрик исполнения и приведение платежного календаря в соответствие с графиком работ. Даже эти шаги заметно снижают вариативность сроков и бюджетов.

Однако устойчивый эффект возникает только при институционализации изменений. Stage-gate-модель с заранее объявленными критериями прохождения позволяет своевременно прекращать проекты с ухудшившейся экономикой и перераспределять капитал. Вероятностное бюджетирование и резервирование на уровне портфеля обеспечивают реалистичность смет и прозрачное управление риском.

Интеграция планирования с казначейством и закупками сокращает транзакционные задержки и стоимость капитала, а предквалификация подрядчиков и типовые контракты уменьшают юридическую неопределенность. Дашборды и метрики освоенного объема переводят обсуждение из плоскости «мнений» в плоскость «данных», ускоряя принятие решений.

Особое внимание следует уделить эксплуатационной готовности: инвестиции «работают» только при наличии обученного персонала, обеспеченной сервисной поддержки и логистики запасных частей. Поэтому часть бюджета должна быть закреплена за OPEX-компонентами ввода и стабилизации, а KPI – учитывать доступность оборудования, дефектность и удовлетворенность клиентов. Портфельный взгляд позволяет балансировать «быстрые победы» и стратегические проекты, ограничивать одновременно выполняемую работу и поддерживать темп капиталоотдачи.

Для МСП важна простота практик: регламент должен быть кратким, понятным и исполнимым, а инструменты – соразмерными. Эффективная комбинация – короткий устав, одна страница критериев «ворот», единый календарь-платежи-закупки, визуальная доска рисков и еженедельная встреча решения проблем. При этом каждое корректирующее действие сопровождается индикаторами: без измерения любой успех трудно отличить от удачи.

Результаты анализа подтверждают: провалы инвестиционных проектов МСП чаще обусловлены институциональными и управленческими дефицитами, нежели «объективной» внешней средой. Типовые ошибки повторяются, поскольку их корни – в отсутствии ясных целей, дисциплины контрольных точек, интеграции планирования с финансами и закупками, а также в недооценке эксплуатационной стадии. Предложенная карта корректирующих мер задает последовательность: от быстрых действий по стабилизации к системным изменениям, закрепляющим новую норму управления.

Ключ к устойчивому успеху – сочетание трех элементов. Во-первых, прозрачное управление решениями через stage-gate, независимые ревью и измеримые критерии прекращения/продолжения проекта. Во-вторых, финансовая инженерия, обеспечивающая реалистичные сметы, резервирование и привязку к денежным потокам бизнеса. В-третьих, организационное развитие: компетенции, короткие, но исполнимые регламенты, и культура пост-аудита, превращающая опыт в знания. В такой конфигурации даже ограниченные ресурсы МСП способны создавать предсказуемые результаты, а каждый новый проект – повышать зрелость портфеля.

Для региональных институтов развития практическая импликация состоит в поддержке пакетов мер, а не отдельных инструментов: гранты на внедрение проектного офиса и дашбордов, субсидирование независимых ревью, обучение предпринимателей, стандартизация предквалификации подрядчиков. Подобные решения масштабируемы и создают кумулятивный эффект, повышая инвестиционную активность и качество капиталовложений в секторе МСП. –

References

1. Астапенков, М. А. Совершенствование управления проектами в строительстве / М. А. Астапенков, А. Б. Петрухин // Молодые ученые - развитию Национальной технологической инициативы (ПОИСК). – 2023. – № 1. – С. 190-192. – EDN CMSUMZ.
2. Баглариду, А. С. Причины неудачных управленческих решений в малом бизнесе / А. С. Баглариду, А. В. Лукина // Экономический вестник ИПУ РАН. – 2021. – Т. 2, № 3. – С. 34-39. – DOI 10.25728/econbull.2021.3.4-baglaridu. – EDN YOGGSZ.
3. Бондарева, О. В. Проблемы совершенствования механизмов управления проектами инвестирования жилищного строительства / О. В. Бондарева, А. Б. Петрухин // Молодые ученые - развитию Национальной технологической инициативы (ПОИСК). – 2022. – № 1. – С. 400-401. – EDN WRIWLE.
4. Газизуллина, А. Р. О необходимости изменений подходов к контрольно-надзорной деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства / А. Р. Газизуллина, М. И. Прыгунова // Электронный экономический вестник Татарстана. – 2020. – № 4. – С. 75-80. – EDN OESKJI.
5. Гусаков, Б. И. Интеллектуальная подготовка предпринимателя как фактор устойчивого развития малого и среднего бизнеса / Б. И. Гусаков, В. И. Лойко // Научные труды Республиканского института высшей школы. Философско-гуманитарные науки. – 2024. – № 23-2. – С. 184-191. – EDN UBLULS.
6. Зернова, А. А. Инвестиции в малый бизнес: анализ рисков и перспективы / А. А. Зернова // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. – 2025. – № 2(40). – С. 126-138. – EDN QYMSBQ.
7. Никитенко, А. О. Особенности инвестиционного проектирования на малых и средних предприятиях / А. О. Никитенко // Russian Economic Bulletin. – 2020. – Т. 3, № 6. – С. 117-122. – EDN DPQTMR.
8. Саркисов, С. Е. Теоретико-методологические аспекты проектного управления в малом и среднем бизнесе: модели, риски и эффективность / С. Е.

Саркисов // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 3(121). – С. 296-300. – DOI 10.24412/2411-0450-2025-3-296-300. – EDN ADGLWP.

9. Сарсадских, А. В. Разработка концепции оптимизации хлебопекарного производства / А. В. Сарсадских // Инновационные технологии в пищевой промышленности и общественном питании : Материалы XI Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 24 апреля 2024 года. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2024. – С. 81-88. – EDN ZLHOTP.

10. Семеркова, Л. Н. Особенности управления инвестиционной привлекательностью девелоперских проектов / Л. Н. Семеркова, А. Э. Воскрекасенко // Общество. – 2024. – № 4-3(35). – С. 86-88. – EDN DIOXAX.

11. Тихомиров, Д. В. Механизмы поддержки инвестиционных проектов в России: проблемы критериев и эффективности / Д. В. Тихомиров, В. М. Никифоров, Д. А. Русинов // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2023. – № 4(142). – С. 40-47. – EDN EISPTL.

12. Эйриян, Н. А. Перспективы развития АСУТП. Новые возможности для автоматизации в пищевой и сельскохозяйственной отраслях / Н. А. Эйриян, Е. В. Минеева // Промышленность и сельское хозяйство. – 2025. – № 2(81). – С. 32-36. – EDN QLAIXX.

UDC 33

S.Soyol-Erdene. Skill research required for human resources selection

S.Soyol-Erdene

Mongolia, Ulaanbaatar, MUST, School of Management,
Department of Management Strategy

Abstract. Human resource selection is the starting point for all human resource management functions. Therefore, if human resource selection is done incorrectly from the beginning, other functions will suffer. It is an important process for job seekers to assess the job requirements, i.e., the level of professional knowledge and skills required, and make decisions. The purpose of the study is to study and determine the skills required to perform the job in human resource selection in the current labor market. The HR department of the organizations analyzed job advertisements and identified the most commonly required skills for each sector. The results of the study revealed that soft skills were the most important skills for employers. This allowed them to identify which skills students should focus on acquiring in order to be better prepared for the labor market.

Keywords: job applicant, job posting, professional skills, personal skills

Рецензент: Бюллер Елена Александровна – кандидат экономических наук, доцент.
ФГБОУ ВО «Адыгеский государственный университет»

I. INTRODUCTION

By selecting and placing the right people in the right jobs, migration will stabilize and organizational efficiency will increase. In our country, citizens will have secure jobs and organizations will work productively, contributing significantly to economic growth and development. If the number of applicants for a given organization is high, on the one hand, it is a testament to its high reputation in the market, and on the other hand, it is a testament to the fact that it is pursuing a sound human resources policy.

The ability of global companies to adopt new technologies is hampered by a skills shortage. The skills shortage and incompetence in the labor market are hindering the attraction of the right talent and the adoption of new technologies. It is the responsibility of universities to prepare competent and mature specialists who can respond to environmental changes and meet the demands of a knowledge society.

Therefore, it is considered essential to study the requirements of the Mongolian labor market, or human resource selection, based on job advertisement information and identify the most sought-after skills in order to develop policies and programs for training specialists at universities.

II. RESEARCH ON SKILLS REQUIRED FOR HUMAN RESOURCES SELECTION

McClelland (1973), an American psychologist, popularized the concept of competencies as a means of determining the value of employees' abilities. Boyatzis (1982) and Spencer and Spencer (1993) refined the concept and proposed a theory of competencies for use in business and educational research. "Competencies" refer to the observable elements (such as knowledge and skills) and underlying characteristics (such as attitudes, personality, and motivation) that lead to high job performance (Boyatzis, 1982) (Fleming et al., 2009; Le Deiste and Winterton, 2005; McLagan, 1997).

A list of competencies can be developed by analysing the work situation in the workplace (Campion et al., 2011). The list should include specific knowledge, skills and attitudes that are required to perform the job effectively (Miller et al., 2012). In a survey of employers in Scotland, "trustworthiness", "reliability", "emotional", "communication skills" and "willingness to learn" were considered the most important transferable skills when hiring graduates (McMurray et al., 2016). From a workplace perspective, Deacono et al. (2014) reported that employers were most satisfied with graduates' "responsibility", "planning and organising activities" and "agility and effective time management".

Ryan et al. (2012) found that content analysis of interview data on skills predicts business profitability, with skills such as "team leadership", "achievement orientation", "development of others", and "influence on others" being the most important predictors of business profitability. These studies suggest that there is a clear gap between the skills that graduates possess and the skills that lead to business success. Based on data collected from job advertisements in newspaper classifieds, Dunbar et al. (2016) found that employers focus more on soft skills and discuss technical skills more than on soft skills.

Further supporting this hypothesis, an online survey conducted in the UK found that HR professionals were highly impressed with the technical skills of graduates, but expressed concerns about their personal skills and attributes (Poon, 2014). A survey of the Romanian labour market found that employers place a higher value on transversal competencies (Deaconu et al., 2014). Jackson and Chapman (2012) surveyed 143 organisations and found that students were confident and competent in technical aspects, but significantly lacking in business skills.

Each year, the World Economic Forum publishes a report called "Future of Jobs," which compiles research findings from member organizations and their executives. The report highlights labor market trends, employer expectations, and workforce skill shifts, and highlights the most interesting findings.

This time, Signature magazine presents the most interesting part of the report, published last month, which lists the skills that will be most valued in the labor market in 2025. It emphasizes that in just five years, 50 percent of professionals actively working in the labor market will need to upgrade their skills and change them in line with the characteristics of the market. This is largely due to the changing nature of our work tools, environments, and tasks, driven by technological advancements and the industrial revolution. Critical thinking and problem-solving have topped the list of most in-demand skills since the report was first released. Critical thinking and problem-solving will continue to be the top skills in 2025. In addition, new personal management skills such as active learning, resilience, and stress management have been added. This shows that employers are starting to recognize the importance of mental health in today's world of work-life balance. As a younger generation with new approaches and new mindsets enters the workplace, continuous learning and acquiring new skills is becoming more important. On the other hand, due to the digital transformation, the ability to use and adapt to technology, as well as mastering programming and technology languages, is becoming an advantage.

The value of decision-making and creative thinking, which have been considered important in traditional business environments, is still relevant. The acquisition of new skills depends on many factors and takes a lot of time. The report highlights the role and involvement of business leaders in shortening this time and reducing the burden and stress on employees. They also mentioned how they can support their employees by providing them with opportunities to develop themselves and by providing them with necessary training and programs. The most notable of these was the time it takes to master new skills. It takes one to two months for a person to learn any type of cultural, sales, or marketing-related skill. The theory behind these areas is that there are many well-developed, practice-based tools available today. However, it takes three to four months to develop skills related to product development and data. These are considered "average" in terms of time spent, as they involve working on some things yourself and building on specific examples and experiences. The skills that take the longest, at more than five months, are programming and computer skills. In short, learning these skills requires a lot of effort from the individual, as the technical tools and theoretical understanding are constantly being updated.

This is confirmed by the findings of a survey of more than 3,000 C-suite executives in seven countries: Canada, France, Germany, Italy, Spain, the United Kingdom, and the United States. The study looked at the skills shift in five industries in more detail. The analysis highlighted many similarities in the changing patterns of skill requirements. For example, while social and emotional skills will be in demand across all five industries, the need for core

cognitive skills has remained stable in healthcare and declined slightly in banking, manufacturing, and retail.

Table 1

Skills transfer

Banking & Insurance	Financial services have been at the forefront of digital adoption. Banking and insurance are expected to see a dramatic shift in skill demands through 2030. The financial services sector holds many opportunities for the use of artificial intelligence, particularly in risk prediction and personalizing product marketing to consumers.
Energy & Mining	Automation and artificial intelligence are enabling companies to exploit new resources and increase the efficiency of extraction and production. Demand for data analysis and technology jobs is expected to grow. Along with basic cognitive skills, demand for physical and manual skills is expected to decrease, while demand for higher-level cognitive, social, emotional, and technological skills is expected to increase.
Healthcare	Automation and artificial intelligence will transform the relationship between patients and healthcare professionals. The automation of administrative and clerical tasks will continue to increase the demand for care providers such as nurses, while office assistants will decline. Healthcare is the only sector where the need for physical and manual skills will increase in the years to 2030. This change will increase the demand for nursing, physical therapy, and other skilled nursing jobs.
Manufacturing	The overall need for physical and manual skills in this sector is halving. As office support functions are automated, the need for basic cognitive skills is also decreasing. The number of professionals such as sales representatives, engineers, managers, and executives is expected to increase. This will lead to an increase in social and emotional skills, especially communication, negotiation, leadership, management, and adaptability. As the need for technological skills increases, both in advanced IT skills and basic digital skills, the number of technology professionals will increase. The demand for higher cognitive skills will increase due to the need for more creativity and complex information.
Retail	Intelligent automation and artificial intelligence will transform retailers' revenue and profit margins, as self-checkout machines replace cash registers, robots reorganize shelves, and machine learning improves the ability to predict customer demand. The proportion of predictable manual tasks, such as driving, packing, and stacking, will decline significantly. The remaining jobs will likely focus on customer service, management, and technology operations and maintenance. Demand for physical and manual skills will decline, while demand for interpersonal skills, creativity, and empathy will increase.

III. RESEARCH SECTION

A total of 481 organizations studied job advertisements in 12 sectors. The study analyzed 587 job advertisements from 481 organizations in 12 sectors: wholesale and retail trade, processing industry, transportation and bonded warehouses, information and communication, construction, mining and quarrying, hotels and catering, finance and insurance activities, health, human resources, education, and others. To determine the frequency of the total number of advertised positions, 241 types of positions were ranked from 1 to 25.

Table 2.

Number of organizations covered in the survey and number of job announcements by specific sector.

№	Sector	Number of Organizations	Total Number of Job Advertisements
1	Education	11	67
2	Human Resources	42	60
3	Wholesale and Retail	57	50
4	Manufacturing	44	50
5	Transport, Customs, and Warehousing	37	50
6	Information and communication	36	50
7	Construction	42	50
8	Mining and extraction	37	50
9	Hotels and catering	47	50
10	Financial and insurance activities	44	45
11	Healthcare	40	15
12	Other	44	50
Total		481	

The human resources selection requirements of the organizations surveyed were examined. The study concluded that the most frequently mentioned skills in job advertisements are communication skills and computer skills. These are the most important skills for employees. In addition, teamwork and foreign language skills are essential skills. The 5 most frequently mentioned skills are shown in the figure.

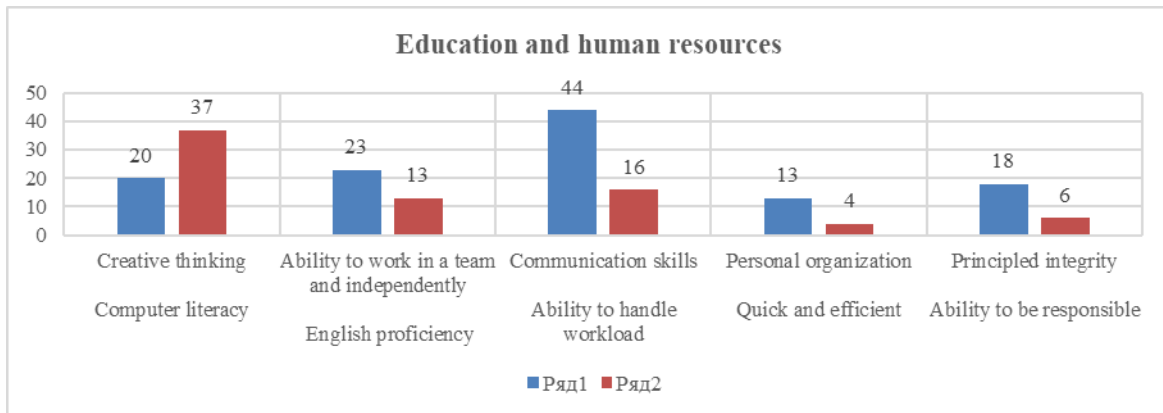


Figure 2. Skills in the education and human resources sector

In the education and human resources sector, 44 out of 60 employers prioritized communication skills and a positive attitude, 37 computer skills, 23 teamwork and independent work, and 20 creativity.

The following skills were considered essential: 18 organizational and planning skills, 16 document management skills, 13 personal organization skills, 13 English language skills, 6 leadership skills, 6 teaching skills, and 4 processing skills.

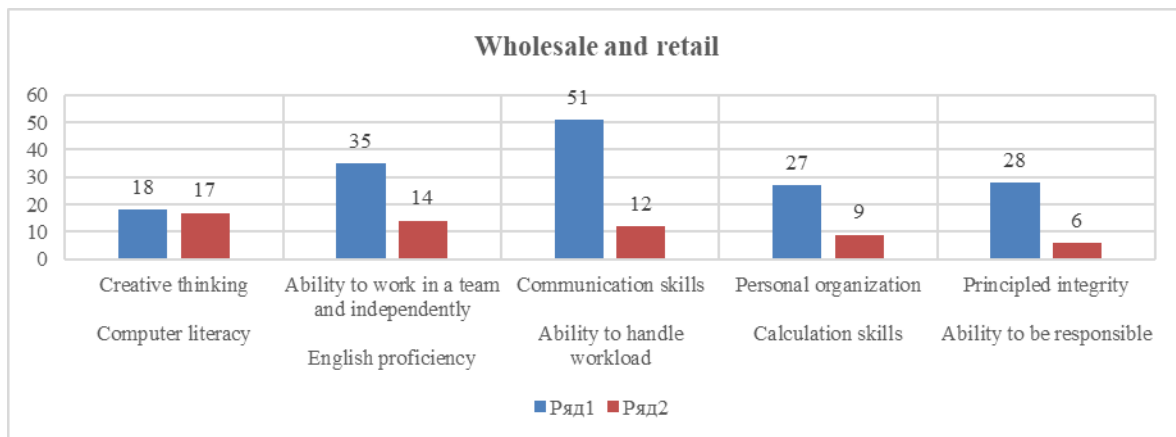


Figure 3. Skills in the wholesale and retail sectors

In the wholesale and retail sectors, 51 out of 67 employers considered communication skills and a positive attitude, 35 teamwork and independent work skills, 28 integrity and ethics, and 27 personal organization as important criteria. 18 considered creative thinking, 17 computer application knowledge, 14 English language knowledge, 12 communication skills, 9 numeracy, and 6 responsibility as necessary skills.

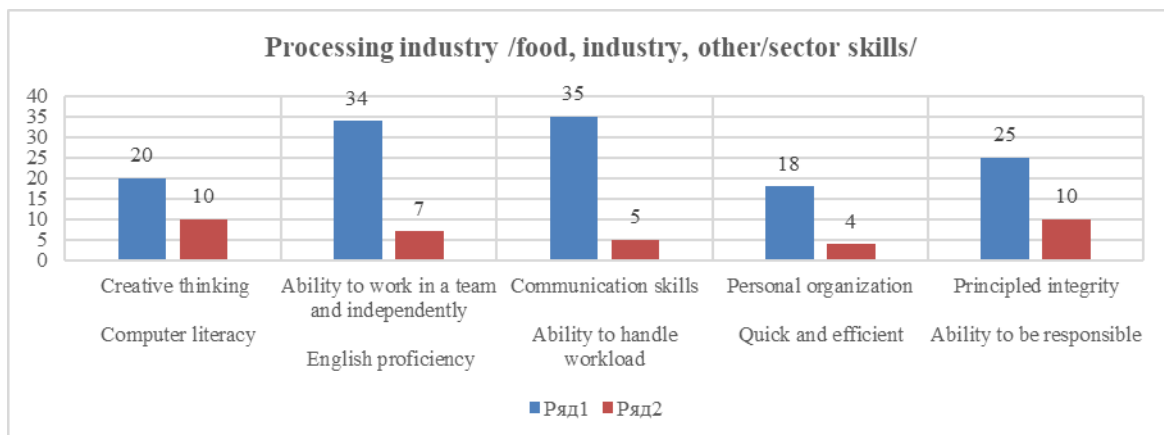


Figure 4. Processing industry /food, industry, other/sector skills

In the processing industry (food, industry, other) sector, 35 out of 60 employers considered communication skills and a positive attitude, 34 teamwork and independent work skills, 25 the ability to be principled, honest, and ethical, 18 personal organization, 20 creative thinking, 10 computer application knowledge, 7 English language knowledge, 5 the ability to handle a workload, 4 the ability to be quick-witted, and 10 responsibility as necessary skills.

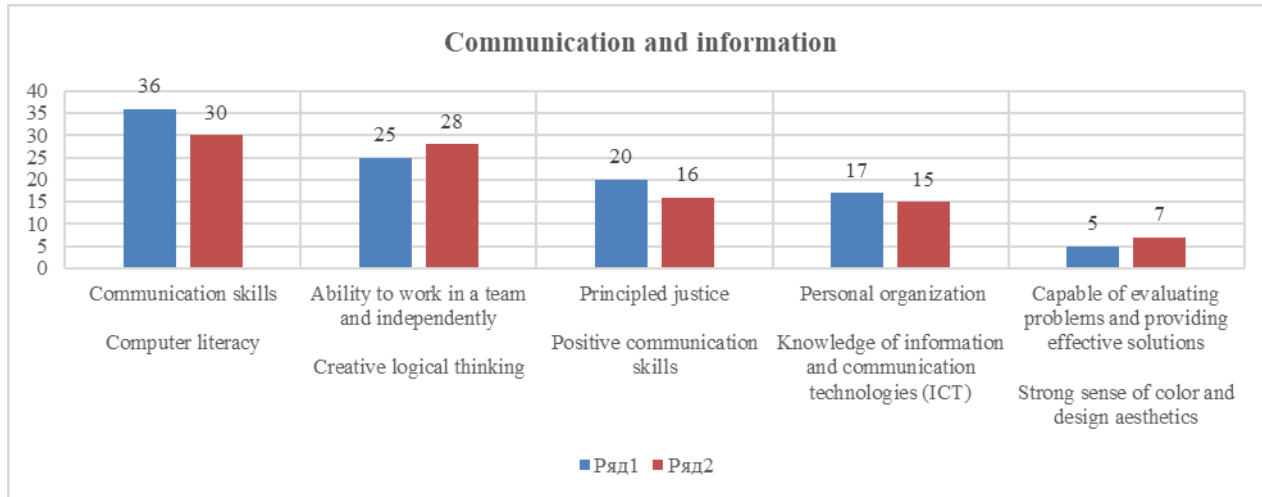


Figure 5. Skills in the information and communication sector

In the information and communications sector, 36 out of 50 employers considered the following skills necessary: the ability to use computer programs, 30 a positive attitude towards communication culture, 28 the ability to work in a team and independently, 25 creative and logical thinking, 20 foreign language skills, 17 knowledge of information and communications and network technology, 16 principled and fair morals, 15 good personal organization, 7 the ability to analyze problems and make rational decisions, and 5 an artistic sense for color design.

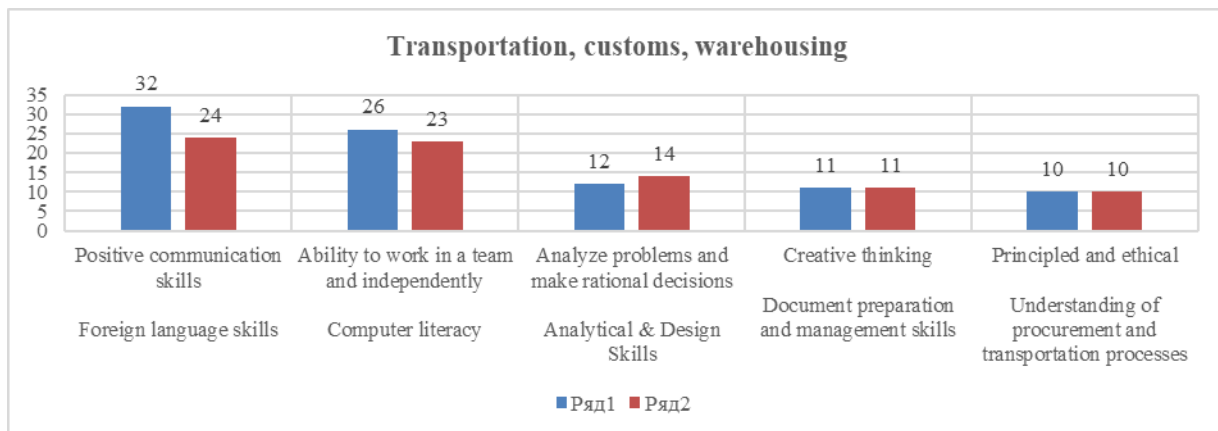


Figure 6. Skills of transport, warehouse and customs workers

In the transportation, customs, and warehousing sectors, 32 out of 50 employers considered foreign language skills, 24 positive communication skills, 23 computer skills, 23 teamwork and independent work, 14 problem-solving and decision-making skills, 12 computational skills, 11 document management skills, and 10 knowledge of the procurement

and transportation sectors as professional skills. In business skills, 11 considered creative thinking and 10 considered ethical and moral skills as necessary skills.

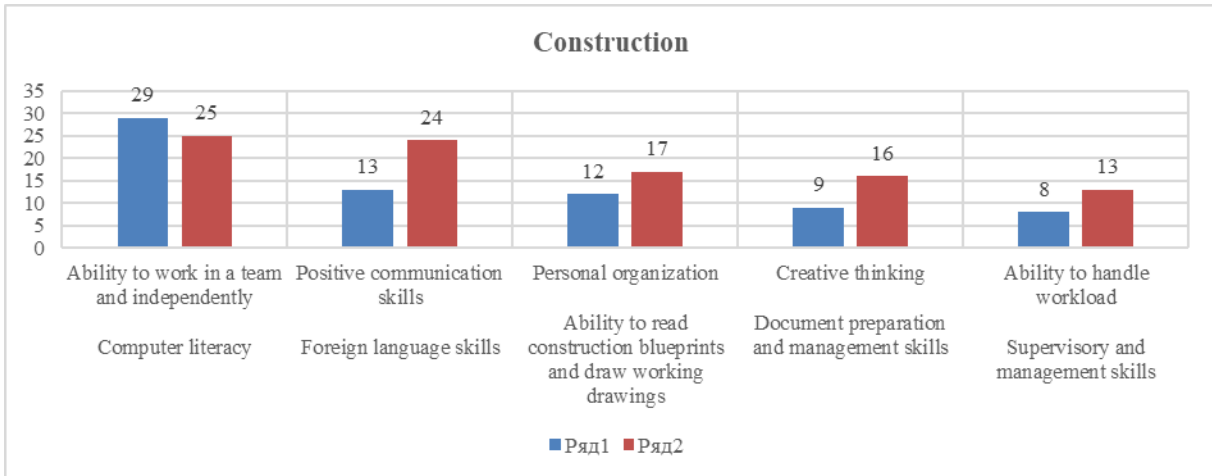


Figure 7. Skills in the construction industry

In the construction industry, 29 out of 50 employers required professional skills such as computer skills, 13 foreign language skills, 12 reading and drawing construction drawings, 9 document processing skills, and 8 control and management skills. In business skills, 25 required the ability to work in a team and independently, 24 positive communication skills, 17 good personal organization, 16 creative thinking, and 13 the ability to handle workload.

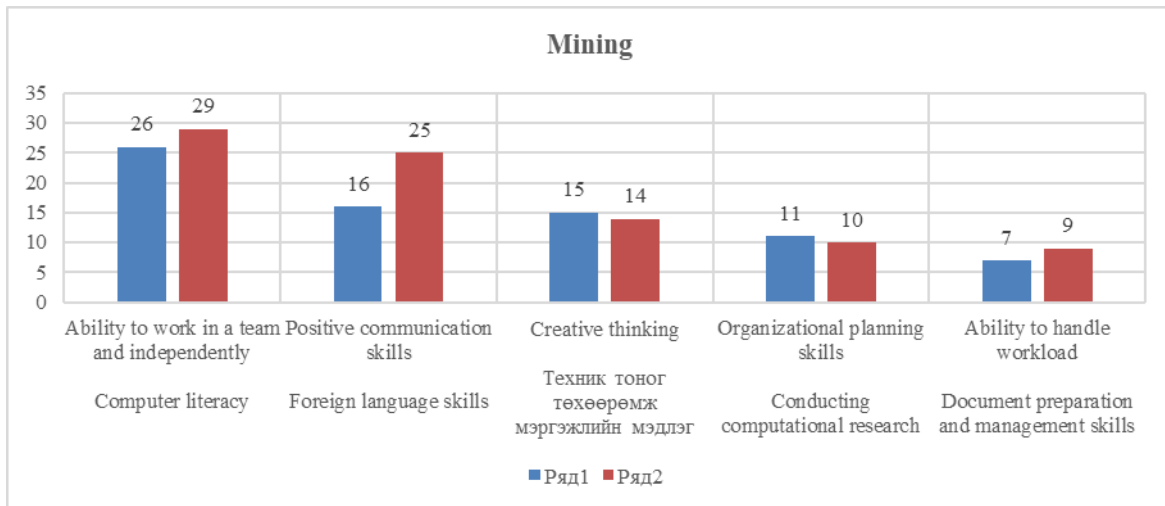


Figure 8. Skills in the mining sector

In the mining industry, 29 out of 50 employers considered the ability to work in a team and independently, 26 the ability to work with computer programs, 25 communication skills and a positive attitude, while 16 considered foreign language skills, 15 technical equipment

skills, 14 creative thinking, 11 the ability to conduct research, 10 the ability to organize and plan, 9 the ability to handle a workload, and 7 the ability to process and maintain documents.

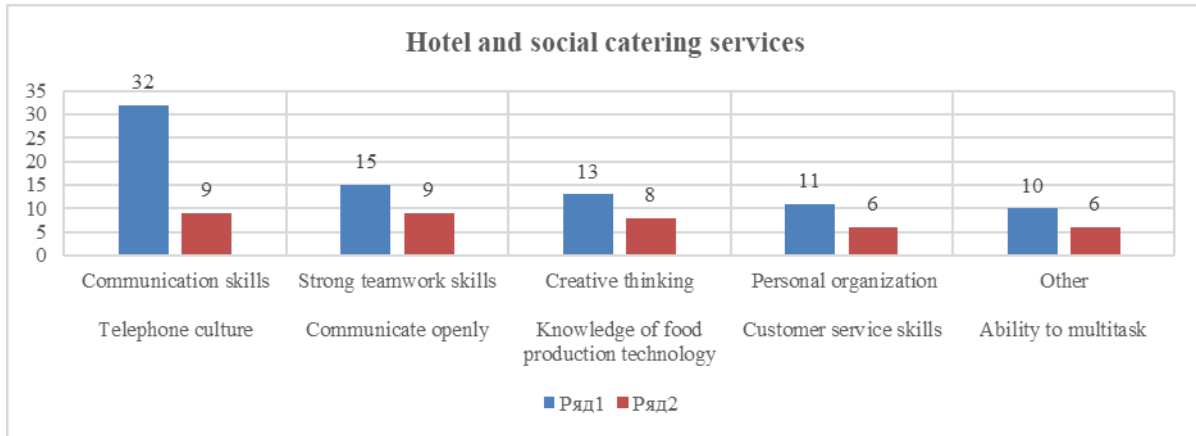


Figure 9. Skills in the hotel and catering industry

In the hotel and catering industry, 32 out of 50 employers considered communication skills, 15 teamwork skills, 13 creativity and initiative, while 11 considered personal organization, 9 telephone skills, 9 open communication, 8 knowledge of food production technology, 6 customer service skills, and 6 the ability to multitask.

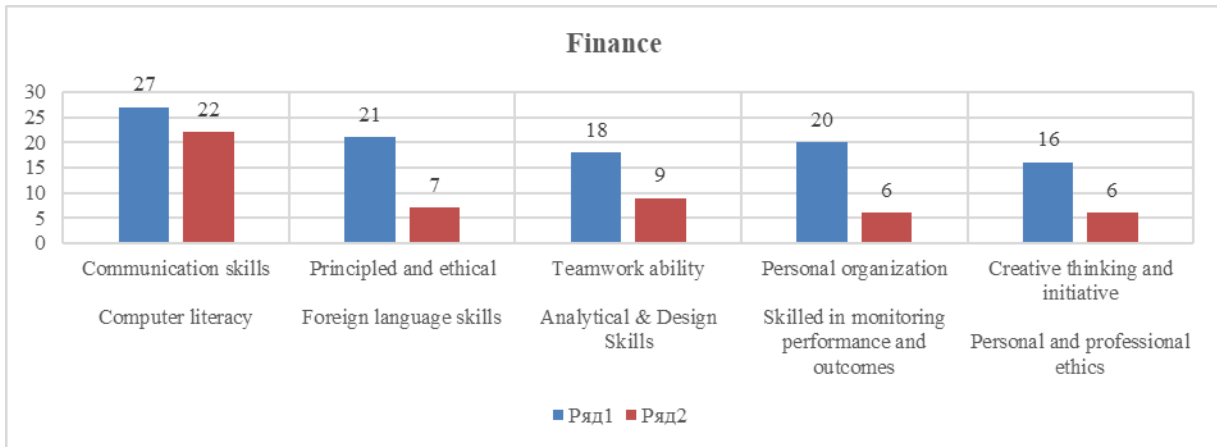


Figure 10. Financial sector skills

In the financial and insurance sector, 27 out of 50 employers considered communication skills, 22 computer skills, 21 integrity, and 20 personal organizational skills as important, while 18 considered teamwork skills, 16 creative thinking and initiative, 9 calculation skills, 7 foreign language skills, 6 results monitoring and analysis skills, and 6 personal and professional ethics as necessary skills.

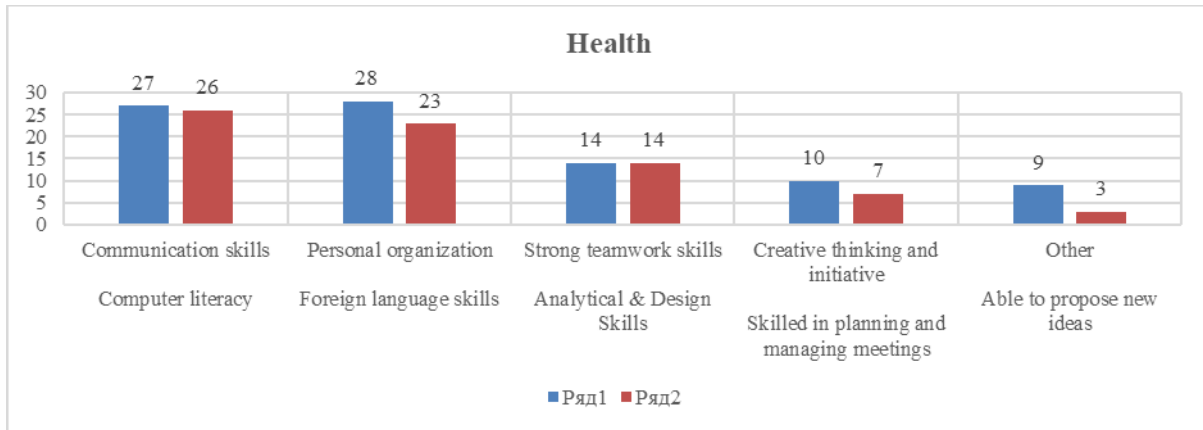


Figure 11. Skills in the health sector

In the healthcare sector, 28 out of 50 employers considered teamwork skills, 27 communication skills, 26 computer skills, 23 foreign language skills, and 14 medical license as necessary skills. 14 considered creativity and initiative, 10 considered personal organization, 9 considered the ability to handle workload, 7 considered the ability to provide service, and 3 considered the ability to comply with medical service standards.

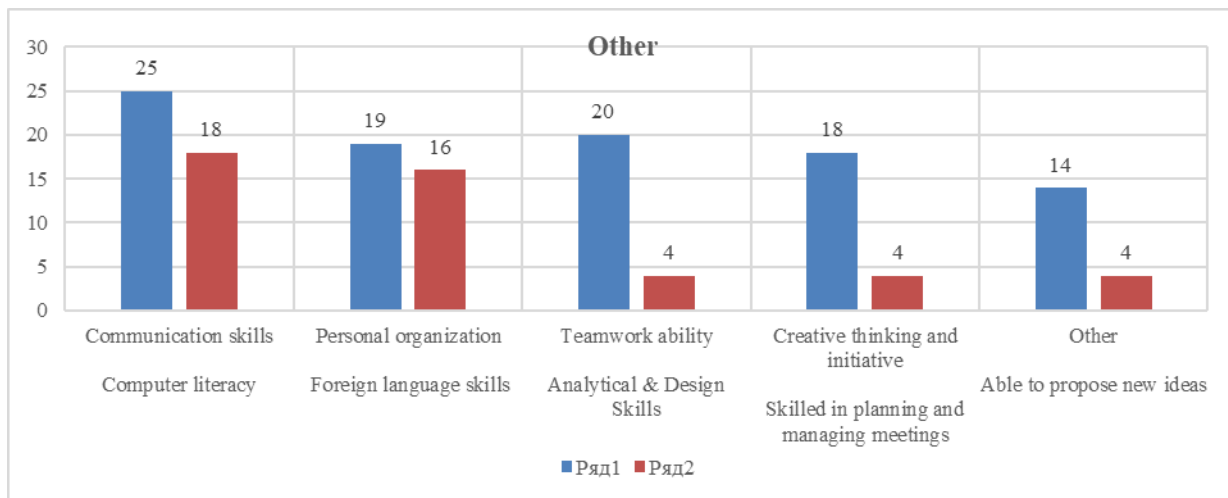


Figure 12. Skills in other sectors

In the Other sector, 25 out of 50 employers considered communication skills, 20 teamwork skills, 19 personal organization, 18 creativity and initiative, and 18 computer skills as important skills, while 16 considered foreign language skills, 4 calculating and designing skills, 4 coordinating and planning official meetings, and 4 considering the ability to come up with new ideas as necessary skills.

Table 2.

Results of the skills

Professional skills /hard skills/			Personal skills /soft skills/		
Skills	Job posting frequency	Ranking	Skills	Job posting frequency	Ranking
Computer programming skills	260	II	communication culture, positive attitude	308	I
English language skills	194	IV	teamwork and independent work skills	240	III
Document preparation and management skills	83	VII	personal organization	125	V
Calculative skills	82	VIII	principled honesty and ethics	92	VI
			innovative logical thinking	33	IX

In summary, the analysis of the human resource recruitment requirements or job advertisements of 567 employers in 11 sectors was conducted. It can be concluded that the most important skills are personal skills /soft skills/. This means that communication culture and a positive attitude towards work in the workplace have a direct impact on organizational culture and customer satisfaction. However, it is proven that teamwork and independent work skills have a direct impact on work productivity.

CONCLUSION

As a result of the study of human resource selection requirements based on job advertisement data, the skills needed in the labor market or those that are important for each sector have been identified.

The survey concluded that the need for personal skills was high. For example, among personal skills, communication skills, positive attitude, teamwork skills, and personal organization were considered to be important. However, among professional skills, the need for computer skills, English language skills, and document preparation and management skills were considered to be more important. Today, universities need to update their curricula and methods to meet the needs and expectations of employers and meet the demands of the times.

For employers, there is an opportunity to fill skill gaps by reskilling or upskilling their current workforce based on an assessment of their skills. However, it is not enough for employees to attend these trainings. For employees, there is an opportunity to improve their skills and qualifications in the workplace with the support of the employer. It is believed that there is an opportunity to work with university teachers to develop workplace training programs to fill skill gaps.

References

1. Aikin, M.W., J.S. Martin, and J.G.P. Paolillo, 1994, Requisite skills of business school graduates: Perceptions of senior corporate executives, *Journal of Education for Business*, 69(3), 159-162.
2. Baty, P. (2007) Concern at rise in top degrees. *Times Higher Education Supplement* 12 January 2007 p2
3. Bennett, N., E. Dunne, and C. Carre, 2000, *Skills Development in Higher Education and Employment* Buckingham: SRHE & Open University Press.
4. Cranmer, S. (2006) Enhancing graduate employability: best intentions and mixed outcomes. *Studies in Higher Education*, 31 (2), 169–184
5. Denholm, J. (2004) Considering the UK Honours degree classification method, a report for the QAA/SHEFC Quality Enhancement Theme Group on Assessment Edinburgh: Critical Thinking
6. Gabric, D., and K. McFadden, 2000, Student and employer perceptions of desirable entry-level operations management skills, *Mid-American Journal of Business*, 16, 51-59.
7. Gati, I., 1998, Using career-related aspects to elicit preferences and characterize occupations for a better person-environment fit, *Journal of Vocational behaviour*, 52(3), 343-356.
8. Haigh, M.J., and M.P. Kilmartin, 1999, Student perceptions of the development of personal transferable skills, *Journal of Geography in Higher Education*, 23(2), 195–206.
9. Morley, L. and Aynsley, S. (2007) Employers, quality and standards in higher education: shared values and vocabularies or elitism and inequalities? *Higher Education Quarterly*, 61 (3), 229–249

EDUCATION AND PEDAGOGY

UDC 796.082.1

Ivanov N.A. Historical aspect and cultural significance of belt wrestling koresh (in modern society)

Исторический аспект и культурное значение поясной борьбы корэш
(в современном обществе)

Ivanov Nikolai Aleksandrovich

Lecturer of the Department of Physical Education and Sports of Sochi State University,
Director of the Educational and Health Center

Иванов Николай Александрович

Преподаватель кафедры физической культуры и спорта Сочинского государственного
университета, директор учебно-оздоровительного центра

Abstract. The article discusses the koresh wrestling. This type of wrestling has historical roots, continuing to occupy a major place in the cultural heritage. In the scientific work, the author analyzes in detail the history of koresh, which is a traditional type of martial art. This cultural significance of koresh at the present stage, as well as the role in preserving national identity. In the scientific work, the author examines in detail successful examples of the use of koresh wrestling in an educational institution, as well as at cultural events. The purpose of the scientific work is to analyze the historical development of the considered type of martial arts, as well as to identify the cultural significance of koresh in society at the present stage. Current trends demonstrate that the koresh belt wrestling has not lost its popularity at present, acquiring modern forms in the process, as well as popularization among the younger generation. In the scientific work, the author examines in detail the issues of adapting wrestling to sporting events, and also studies the impact on the general health and physical development of wrestlers. The author of the scientific work determines the role of koresh in the framework of intercultural dialogue. The author also pays special attention to this type of martial art, which helps to strengthen community interaction, as well as to pass on cultural heritage to the younger generation. The conducted studies note the importance of the historical value of the type of wrestling considered in the scientific work, and also note the significance of wrestling in society at the present stage.

Keywords: sport, koresh, belt wrestling, types of sports, nationality, wrestling, culture, training, physical activity.

Аннотация. В статье рассматривается борьба корэш. Данный вид борьбы имеет исторические корни, продолжая занимать основное место в рамках культурного наследия. В научной работе автор подробно анализирует историю корэши, которая является традиционным видом единоборства. Данное культурное значение корэши на современном этапе, а также роль в рамках сохранения национальной принадлежности. В научной работе автор подробно рассматривает успешные примеры применения борьбы корэш в учебном заведении, а также на культурных мероприятиях. **Цель** научной работы – проанализировать историческое развитие рассматриваемого вида единоборств, а также выявить культурное значение корэши в социуме на современном этапе. Актуальные тенденции демонстрируют, что поясная борьба корэши в настоящее время не утратила популярности, приобретая в процессе современные формы, а также популяризацию среди молодого поколения. В научной работе автор подробно рассматривает вопросы адаптации борьбы в спортивные события, а также изучает влияние на общее состояние здоровья и физическое развитие борцов. Автор научной работы определяет роль корэши в рамках межкультурного диалога. Важное внимание также автор уделяет данному виду боевого искусства, который помогает укрепить общинное взаимодействие, а также передавать культурное наследие молодому поколению. Проведённые исследования отмечают важность исторической ценности рассматриваемого в научной работе вида борьбы, а также отмечают значение борьбы в социуме на современном этапе.

Ключевые слова: спорт, корэш, поясная борьба, виды спорта, национальная принадлежность, борьба, культура, тренировки, физические нагрузки.

Рецензент: Сагитов Рамиль Фаргатович, кандидат технических наук, доцент, заместитель директора по научной работе в ООО «Научно-исследовательский и проектный институт экологических проблем», г. Оренбург

Введение

В научной работе рассматривается поясная борьба корэш, которая является традиционным видом борьбы. Данный вид единоборств является символом мужества, выносливости и силы [6].

Кроме того, данный вид борьбы применялся как способ физического противодействия, в том числе и как форма воспитания духа молодого поколения (его характер) [4].

«Каждый народ имел свой уникальный и неповторимый стиль борьбы, но с появлением официальной спортивной дисциплины они все объединились и вошли в состав унифицированных правил. Они классифицируются на два вида:

1. Первый вид предполагает приёмы борьбы без применения ног. Этот вид является классическим стилем в поясной борьбе корэш.

2. Второй вид подразумевает приёмы борьбы с использованием ног (подножки, подхваты, подсады, подсечки).

Считается, что это вольный стиль борьбы корэш. Борьба корэш свободного стиля подразумевает такую физическую активность, как броски, подножки, захваты, подсечки, скручивание, сваливания из положения стоя и прочие приемы с удерживанием кушака противника двумя руками. В традиционной борьбе все приемы, которые выполняются ногами, запрещены. Женщины могут принимать участие в состязаниях исключительно по вольному стилю. Целью поединка является двукратное уложение соперника на лопатки при помощи одного из допускаемых приемов. Падение противника на спину, даже при выполнении технического действия, засчитывается как факт поражения. Борцы соревнуются на ровном полу, который устлан ковром, называемом татами, толщина которого составляет 5 см. Особая цветовая графика, а также разметка представлены на данных коврах» [3, с. 182].

Материалы и методы исследования

Материалами исследования являются научные публикации по теме культурного значения поясной борьбы корэш, а также интернет-ресурсы с дидактическими материалами, цифровой контент рассматривается на примере современного общества.

Влияние исторического аспекта и культурного значения поясной борьбы корэш (в современном обществе), которое рассматривается в рамках настоящей статьи, требует применения различных методов научного исследования. Ниже представлены основные методы, которые были использованы при написании данной статьи: синтез и

анализ, контекстуальный анализ и сопоставительный анализ, конкретизация и абстрагирование, обзор литературы, наблюдение, сравнительный анализ.

В научной работе исследовали современные научные публикации по рассматриваемой тематике (о поясной борьбе корэш).

Контекстуальный анализ применялся с целью изучения дидактических материалов, а также учебных программ, которые применяются в данном формате обучения.

Сопоставительный анализ в научной работе применялся для определения преимуществ влияния исторического аспекта и культурного значения поясной борьбы корэш в современном высшем профессиональном образовании, а также их недостатки в сопоставлении с традиционными методами.

Подробно рассматривались успешные примеры влияния исторического аспекта и культурного значения поясной борьбы корэш в современном высшем профессиональном образовании в учебных заведениях.

Когнитивные включают в себе знания теоретической базы профессии. Практические являются способностью использовать знания в повседневной жизни (на практике). Социальные, в свою очередь, заключаются в умении активно взаимодействовать с разными группами индивидов.

На современном этапе поясной вид борьбы корэш продолжает сохранять традиции. Соревнования по данному виду проводятся в средних и высших учебных заведениях. Культурная специфика борьбы корэш состоит в способности данного вида спорта объединять людей различных возрастов, а также разных социальных групп.

Активное участие в спортивных соревнованиях помогает формировать чувство принадлежности, а также гордости за собственную культуру.

Борьба корэш активно адаптируется в учебные программы, что в данном случае помогает сохранить традиции, так и передать данные знания и традиции будущим поколениям.

Другими словами, боевое искусство помогает сохранить исторические традиции, в том числе оказывает влияние, в процессе укрепляя культурную принадлежность народов.

Данный вид борьбы имеет исторические корни, а также свое культурное значение, в том числе в центральной Азии, как например, Казахстан, Узбекистан, Таджикистан и др.

Рассмотрим исторические аспекты

1. Аспект (традиции). Вид поясной борьбы имеет глубокие корни в различных культурах. Борьба являлась в тот период не только способом физической активности, а также основным элементом военной подготовки. В историческом контексте упоминается, что данный вид борьбы практиковали ещё со времён золотой орды [2].

2. Аспект. Национальная принадлежность. В определённый период времени поясная борьба являлась символом национальной принадлежности для различных народов центральной Азии. В Колониальный период, а также в период Советской власти поясная борьба выступала средством сохранения культурной идентичности, а также самобытности.

«Борьба «Корэш» является национальным видом спорта татарского народа и других народов России, с многовековой историей и развивающейся техникой и тактикой» [1, с. 790].

3. Аспект. Традиции и праздники. Вид поясной борьбы, как правило, практиковался на праздниках (Навруз Байрам - праздник обновления).

«Соревнования по «корэш» традиционно проводятся на праздниках и мероприятиях, таких как Сабантуй, где этот вид спорта привлекает внимание как местных жителей, так и туристов» [1, с. 791].

Влияние борьбы корэш на спорт.

Борьба повлияла на развитие различных видов спорта, а также на развитие спортивных дисциплин в целом. Различные элементы техники борьбы можно наблюдать в спортивных единоборствах и на современном этапе.

Рассмотрим культурное значение борьбы корэш на современном этапе. Корэш играет основную роль в процессе сохранения культурного достояния. Спортивные соревнования по борьбе проводятся на разных уровнях (местных, международных и др.), помогая глубже понимать поясные единоборства.

Поясная борьба является средством взаимодействия людей различных возрастов, а также социальных слоев. Спортивные соревнования привлекают целевую аудиторию, а также участников, формируя атмосферу единства, в том числе и гордость за собственную культуру и страну [8].

Система физического воспитания — это уникальный, особый вид социальной практики реализации физического воспитания, в состав которого входят элементы различных характеристик, в своей совокупности позволяющие человеку эффективно реализовывать физическое воспитание, здоровый образ жизни, а также собственное физическое совершенствование [7, с.26].

Поясная борьба адаптируется в учебных заведениях, являясь частью физического воспитания. В том числе, помогает формировать у молодого поколения ценные качества, как например, дисциплина, а также уважение к сопернику, что вызывает командный дух (взаимодействие). Кроме того, борьба является одним из самых известных символов культурного туризма.

Главная цель в подготовке борцов – это формирование у них необходимых навыков и умений для того, чтобы они были способны одержать победу в состязаниях, одолеть своих соперников [11].

Туристы, как правило, интересуются тем, что возможно увидеть, а также проявляют интерес к данному виду единоборств, помогая активно развивать национальную экономику. Стоит подчеркнуть, с развитием международной федерации по спорту поясная борьба широко известна не только в центральной Азии, но и за её пределами.

Международное признание является важным на современном этапе, так как помогает обмениваться культурным опытом, а также укреплять международное взаимодействие [5].

Заключение

Таким образом, поясная борьбы на сегодняшний день является основным элементом культурного достояния центральной Азии (и других стран, в которых данный вид борьбы является частью культуры). Данный вид помогает сохранять собственные исторические корни, а также адаптироваться к реалиям на современном этапе. При этом, «программа развития спортивной устойчивости у спортсменов поясной борьбы «корэш» способствует развитию физической подготовленности, эффективности на спортивных соревнованиях и достижениях в спорте» [9, с.338].

Корэш, как укрепляет национальную принадлежность, так и способствует активному взаимодействию социума, а также развивает молодое поколение, популяризируя традиции на современной международной арене.

Дальнейшие следования

Перспективы дальнейших исследований могут ориентироваться на проведении социокультурного анализа в различных регионах. Возможно провести сопоставительный анализ борьбы в разных странах, а также регионах, в которых практикуется корэш. Данные исследования помогут определить уникальную специфику, а также влияние борьбы на культурную принадлежность народов.

Также представляется возможным изучить влияние занятий спортом (борьбы) на общее физическое состояние, в том числе на физическое здоровье молодого поколения. Представляется возможным изучить роль поясной борьбы в укреплении

межкультурного взаимодействия, а также диалога между разными этническими группами. При этом, «каждый из данных видов имеет уникальную специфику, а также философские подходы, которые отражают культурную специфику представленных регионов» [10, с.111].

Дополнительные исследования могут включать в себя успешные примеры проведения совместных мероприятий, а также турниров (с целью культурного обмена). Исследование процесса адаптации борьбы в международные спортивные мероприятия, как например, Олимпийские игры или участие в Чемпионатах мира представляется важным на современном этапе.

References

1. Аксакова А.Р., Панягин Д.М. НАЦИОНАЛЬНАЯ БОРЬБА КУРЭШ: РАССУЖДЕНИЕ НА ТЕМУ РАЗВИТИЯ И АКТУАЛЬНОСТИ // Вестник науки №10 (79) том 2. С. 788 - 793. 2024 г. ISSN 2712-8849. EDN: AVAURA.
2. Васенков, Н.В. Повышение мотивации к занятиям физической культурой посредством народных видов спорта / Н. В. Васенков, Е. В. Фазлеева // Физическое воспитание и студенческий спорт глазами студентов : Материалы V Международной научно-методической конференции, Казань, 29-30 ноября 2019 года / Под редакцией Р.А. Юсупова, Б.А. Акишина. – Казань: Казанский государственный технический университет им. А.Н. Туполева, 2019. – С. 85-87. – EDN BAKPDR.
3. Говорун, А.Ю. Национальная борьба «корэш» / А.Ю. Говорун // ЛУЧШИЕ СТУДЕНЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ: сборник статей III Международного научно-исследовательского конкурса, Пенза, 10 марта 2021 года. – Пенза: "Наука и Просвещение" (ИП Гуляев Г.Ю.), 2021. – С. 181-184.
4. Еримбетов, Б.К. Спортивная борьба, как средство всестороннего развития личности / Б. К. Еримбетов, М.Т. Халмуратов // Наука в современном мире: материалы Международной (заочной) научно-практической конференции, Нефтекамск, 09 февраля 2021 года. - Нефтекамск: Научно-издательский центр "Мир науки" (ИП Вострецов Александр Ильич), 2021. - С. 572-577. EDN: MNCBHS.
5. Зиятдинова, Р.Р. Изучение истории и развития татарского национального вида спорта - борьба на поясах «Көрәш» как аспект физического воспитания / Р. Р. Зиятдинова // Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации : Сборник статей XL Международной научно-практической конференции, Пенза, 15 декабря 2020 года. – Пенза: "Наука и Просвещение" (ИП Гуляев Г.Ю.), 2020. – С. 337-339. – EDN SYVMGK.

6. Монгуш, А.Ч. Национальная борьба хуреш по фотографиям В.П. Ермолаева / А.Ч. Монгуш // Ермолаевские чтения: Материалы юбилейной V научно-практической конференции с международным участием, посвященной 100-летию образования Тувинской Народной Республики, Кызыл, 26-27 августа 2021 года. - Кызыл: Издательский отдел Национальной библиотеки им. А.С. Пушкина Республики Тыва, 2021. - С. 155-159. DOI: 10.24412/2686-9624-2021-155-159 EDN: WZMUDJ.
7. Иванов, Н.А. Теория и история физической культуры и спорта : Учебно-методическое пособие по специальности 49.02.01 Физическая культура / Н.А. Иванов, А.Г. Левицкий, О.В. Авдеева. – Казань : ООО "Бук", 2024. – 68 р. – ISBN 978-5-907839-70-0.
8. Роль национальных видов спорта в этническом и физическом воспитании современной молодежи / Р.Ш. Имангулов, Э.Р. Мугаттарова, К.И. Хуснетдинова, А.А. Тюленева // Известия Тульского государственного университета. Физическая культура. Спорт. - 2020. - № 3. - С. 98-104. DOI: 10.24411/2305-8404-2020-10312 EDN: BECHZM.
9. Иванов, Н.А. Методика развития специальной выносливости у борцов поясной борьбы «корэш» / Н.А. Иванов // Современный ученый. – 2024. – № 4. – С. 334-339. – DOI 10.58224/2541-8459-2024-4-334-339. – EDN UPTNVF.
10. Иванов, Н.А. Сравнительный анализ поясных видов борьбы: корэш, шуай-цзяо и ссирым / Н.А. Иванов // Вестник педагогических наук. - 2025. - №1. – С. 108-113. – DOI 10.62257/2687-1661-2025-1-108-113. – EDN DYSJTJ.
11. Иванов, Н.А. Психологическая подготовка борцов поясной борьбы корэш в предсоревновательный период / Н.А. Иванов // International Journal of Professional Science. – 2024. – № 5-1. – С. 124-129. – EDN AZYQYX.

JURISPRUDENCE AND LAW

UDC 34

Pertsevov D.A. Problems of distinguishing between criminal and administrative liability for illegal extraction of aquatic biological resources

Проблемы разграничения уголовной и административной ответственности за незаконную добычу водных биологических ресурсов

Pertsevov Danil Alexandrovich,

Master's Student,
Far Eastern Branch of the Russian State University of Justice
Khabarovsk

Перцевой Даниил Александрович,
магистрант,
ДФФ ФГБОУ ВО «Российский государственный университет правосудия»
г. Хабаровск

Abstract. The article examines the problems of distinguishing between criminal and administrative liability for the illegal extraction of aquatic biological resources. Particular attention is paid to the lack of unified criteria for determining "significant" and "major" damage, which leads to inconsistency in judicial and investigative practice. The duplication of provisions in the Criminal Code and the Code of Administrative Offenses is analyzed, as this causes different approaches to qualifying similar acts. Difficulties in establishing the subjective aspect of the crime are also noted, which are aggravated by procedural errors at the initial stages of investigation.

Based on the analysis of law enforcement practice, the main contradictions and gaps in legislation in the field of aquatic biological resource protection are identified. It is concluded that it is necessary to unify methods for calculating damage, clarify the criteria for distinguishing between criminal and administrative offenses, and implement digital tools for monitoring fishing activities. The improvement of the legal framework and procedural standards will increase the effectiveness of criminal law protection of aquatic biological resources and ensure consistency in law enforcement across the Russian Federation.

Keywords: aquatic biological resources, illegal fishing, administrative liability, criminal liability, damage, law enforcement practice, Far East.

Аннотация. В статье рассматриваются проблемы разграничения уголовной и административной ответственности за незаконную добычу водных биологических ресурсов. Особое внимание уделяется отсутствию единых критериев определения «существенного» и «крупного» ущерба, что порождает неоднородность судебной и следственной практики. Анализируются случаи дублирования диспозиций статей Уголовного и Административного кодексов, приводящие к различным подходам при квалификации аналогичных деяний. Кроме того, отмечаются трудности установления субъективной стороны преступления, усугубляемые процессуальными ошибками на первоначальных стадиях расследования.

На основе анализа правоприменительной практики выявлены основные противоречия и пробелы законодательства в сфере охраны водных биологических ресурсов. В связи с этим, сделан вывод о необходимости унификации методик расчёта ущерба, уточнения критериев разграничения уголовных и административных составов, а также внедрения цифровых инструментов мониторинга промысловой деятельности. Совершенствование нормативной базы и процессуальных стандартов позволит повысить эффективность

уголовно-правовой охраны водных биоресурсов и обеспечить единообразие правоприменения на территории Российской Федерации.

Ключевые слова: *водные биологические ресурсы, незаконный вылов, административная ответственность, уголовная ответственность, ущерб, правоприменительная практика, Дальний Восток.*

Рецензент: Монгуш Алла Лоспановна – кандидат юридических наук, доцент. ФГБОУ ВО «Тувинский государственный университет»

Проблема незаконного вылова водных биологических ресурсов на протяжении последних лет остаётся одной из наиболее острых в сфере природоохранного законодательства России. По данным Федерального агентства по рыболовству, в 2025 году выявлено 4 943 нарушения правил рыболовства, что соответствует уровню аналогичного периода 2024 года [4]. Из них 197 случаев содержали признаки уголовных преступлений, что на 14% меньше по сравнению с предыдущим годом. При этом стоит отметить, что значительная часть правонарушений не доходит до стадии уголовного преследования из-за сложности определения степени общественной опасности деяния и размера причинённого ущерба.

Важно указать, что тема разграничения ответственности при квалификации правонарушений в сфере экологического права традиционно находится в центре внимания как законодателя, так и правоприменителя. Как отмечает А. В. Гуреева, у экологических правонарушений «высокая степень общественной опасности, так как их объект – стабильность окружающей среды и природно-ресурсный потенциал» [9].

В этой связи особую значимость приобретает правильное разграничение уголовной и административной ответственности за такие деяния, что напрямую влияет на эффективность охраны природных ресурсов и восстановление нарушенных экосистем.

Следует отметить, что ответственность за незаконную добычу водных биологических ресурсов в уголовно-правовом порядке установлена в статье 256 Уголовного кодекса Российской Федерации [1]. Преступным такое деяние признаётся в случаях, когда причинён значительный ущерб либо присутствуют отягчающие обстоятельства (использование запрещённых средств лова или осуществление промысла группой лиц).

Административно-правовые меры применяются по статье 8.37 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях [2] и охватывают ситуации, когда действия нарушителя не влекут крупного ущерба и не содержат признаков состава преступления.

Однако на практике разграничение между уголовной и административной ответственностью за незаконную добычу (вылов) водных биологических ресурсов

вызывает значительные трудности. Зачастую это проявляется из-за отсутствия единых критериев квалификации деяний и недостаточной согласованности норм смежных отраслей права.

Как справедливо отмечает Капинус О. С., «диспозиции ст. 8.38 КоАП РФ и ст. 257 УК РФ, предусматривающих ответственность за нарушение правил охраны водных биологических ресурсов, фактически идентичны, что неизбежно порождает правоприменительную неопределённость» [10].

Основная проблема заключается в отсутствии единых критериев определения «существенного» или «крупного» ущерба, что приводит к неоднородности судебной и следственной практики.

Эти трудности особенно заметны в регионах с высоким уровнем промысловой активности. Так, по данным отраслевой системы мониторинга Федеральное агентство по рыболовству (ЦСМС), в России с начала 2025 года вылов водных биологических ресурсов превысил 4 млн тонн, в том числе на территорию Дальневосточного бассейна приходится более 3,1 млн тонн [5].

В связи с этим, проблему отсутствия единых критериев «существенного» и «крупного» ущерба можно наглядно проанализировать на примере судебной практики Дальневосточного федерального округа.

Так, в Томпонском районе Республики Саха (Якутия) подсудимый был привлечён к уголовной ответственности за незаконную добычу рыбы, ущерб от которой составил 120 400 рублей [6]. При этом в Камчатском крае аналогичные действия (вылов 33 экземпляров горбуши с ущербом 135 000 рублей) также квалифицированы по ч. 1 ст. 256 УК РФ [7].

В то же время в Хасанском районе Приморского края незаконный вылов 20 особей трепанга с использованием запрещённых орудий был квалифицирован по ч. 2 ст. 8.37 КоАП РФ, то есть как административное правонарушение, несмотря на то, что биологическая и рыночная ценность трепанга выше, чем у лососевых видов [8].

Таким образом, при сходных обстоятельствах незаконной добычи ценных видов водных биоресурсов одни суды квалифицируют деяние как преступление, а другие ограничиваются административным наказанием. Такая разнородность иллюстрирует отсутствие единых стоимостных критериев ущерба и различия подходов к его оценке, что приводит к непоследовательности применения законодательства и снижает предсказуемость судебной практики.

Как справедливо отмечает Марценковская Ю.М., правоохранительные органы зачастую применяют нормы на своё усмотрение: «одни определяют крупный ущерб в

зависимости от веса выловленного, другие – от количества выловленных особей либо от размера ущерба в стоимостном выражении» [11].

Стоит указать, что проблема неоднородности судебной практики тесно связана не только с оценкой размера ущерба, но и с установлением субъективной стороны деяния, от правильного определения которой зависит квалификация правонарушения.

В этой связи целесообразно обратиться к позициям исследователей, рассматривающих влияние субъективной стороны на квалификацию незаконной добычи водных биологических ресурсов.

Так, Золотарёва О. В. в статье «Влияние субъективной стороны состава на квалификацию незаконной добычи (вылова) водных биологических ресурсов» [12] анализирует вопросы, связанные с определением специфики субъективной стороны браконьерских деяний, а также её влияния на квалификацию правонарушений и достижение целей наказания. По результатам исследования автор делает вывод, что незаконная добыча рыбы, водных животных и растений может осуществляться исключительно с прямым умыслом.

Самойлова Ю. Б. разделяет эту позицию. Автор подчеркивает, что «незаконная добыча (вылов) водных биологических ресурсов может быть совершена только умышленно. Данная позиция представляется наиболее обоснованной» [13].

Автор подчёркивает, что браконьеры осознают вредоносность незаконной добычи (вылова), что свидетельствует о наличии умысла, а также указывает, что «умысел лица, совершающего незаконную добычу (вылов) водных биоресурсов, всегда заранее обдуманный, поскольку процесс добычи требует предварительной подготовки, выбора места и средств лова» [13].

Кроме того, исследователь приходит к выводу, что «преступление не может быть неосторожным. Оно совершается умышленно. Прямой умысел имеет место в формальных составах рассматриваемого преступления, косвенный – в составах материальных» [13].

Таким образом, представленные позиции исследователей позволяют заключить, что деяния, предусмотренные статьёй 256 Уголовного кодекса Российской Федерации, характеризуются исключительно наличием прямого умысла. Уголовная ответственность наступает в случаях, когда лицо осознаёт противоправный характер совершаемых действий и целенаправленно осуществляет незаконную добычу водных биологических ресурсов. При отсутствии умысла, например, при неосторожном выходе в запретную акваторию без намерения осуществлять добычу, содеянное подлежит квалификации по статье 8.37 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях.

Указанный подход соответствует разъяснениям Пленума Верховного Суда Российской Федерации, в которых акцентируется внимание на разграничении составов преступлений, предусмотренных статьёй 256 УК РФ, и административных правонарушений, не содержащих признаков преступления [3].

Однако судебно-следственная практика показывает, что при отсутствии доказательств умысла дела нередко не переходят в уголовную плоскость и рассматриваются как административные. Это происходит потому, что на первоначальном этапе расследования часто допускаются ошибки (не фиксируются орудия лова, обстоятельства происшествия, следы, не проводится своевременный осмотр места добычи). В результате собрать достаточную доказательственную базу, подтверждающую умысел, становится невозможно.

Как отмечает Д. В. Цыганов, «результаты изучения материалов уголовных дел об этом преступлении дают основание для вывода, что подавляющая часть следственных ошибок допускается в ходе осмотра места происшествия» [14].

Недостаточная тщательность фиксации доказательств на первоначальных этапах расследования зачастую приводит к утрате значимых сведений, необходимых для установления субъективной стороны деяния, что затрудняет доказывание умысла и нередко обуславливает переквалификацию противоправного деяния из уголовно наказуемого в административное. При этом в случае отмены решения о привлечении к административной ответственности и последующего возбуждения уголовного дела восполнить неполноту ранее проведённого осмотра места происшествия, как правило, не представляется возможным.

Таким образом, одной из основных проблем разграничения уголовной и административной ответственности за незаконную добычу водных биологических ресурсов является не только сложность установления умысла, но и недостатки в процессуальной деятельности правоохранительных органов на первоначальных стадиях расследования. Ошибки при осмотре места происшествия и фиксации доказательств препятствуют надлежащему доказыванию субъективной стороны деяния, вследствие чего даже при наличии признаков преступления материалы нередко квалифицируются по нормам административного законодательства.

Проведённый анализ показал, что разграничение уголовной и административной ответственности за незаконную добычу водных биологических ресурсов остаётся одной из наиболее сложных проблем современного экологического права. Основные трудности связаны с отсутствием единых критериев определения «существенного» и «крупного» ущерба, дублированием норм УК РФ и КоАП РФ, а также недостатками в правоприменительной практике.

Неоднородность судебных решений по сходным делам указывает на необходимость унификации подходов к оценке размера ущерба и совершенствования нормативного регулирования. В связи с этим, целесообразно разработать единые методики расчёта ущерба, закрепить объективные критерии разграничения составов преступлений и административных правонарушений, а также усилить межведомственное взаимодействие органов, осуществляющих контроль в сфере рыболовства и охраны водных биоресурсов.

Внедрение цифровых инструментов мониторинга, совершенствование процессуальных стандартов и повышение качества фиксации доказательств позволят повысить эффективность уголовно-правовой охраны водных биологических ресурсов и обеспечить единообразие правоприменения в прибрежных регионах России.

References

1. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 № 63-ФЗ (последняя редакция) // Собрание законодательства РФ. — 2011. — № 7. — Ст. 900 ; Российская газета. — 2024. — № 296.
2. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях : Федеральный закон от 30.12.2001 № 195-ФЗ в ред. Федерального закона от 16.10.2019 № 338-ФЗ // Собрание законодательства РФ. — 2002. — № 1 (ч. 1). — Ст. 1.
3. Постановление Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 23 ноября 2010 г. № 26 «О судебной практике по делам о преступлениях, связанных с нарушением правил охраны окружающей среды и природопользования» // Российская газета. — 2010. — № 267. — URL: <https://www.vsrfr.ru/documents/own/9504/> (дата обращения: 10.11.2025).
4. Инспекторы рыбоохраны контролируют соблюдение Правил рыболовства во время лососёвой путины: в 2025 году снизилось количество уголовных преступлений // Официальный сайт Федерального агентства по рыболовству. — URL: https://atu.fish.gov.ru/press/news/Inspektory_ryboohrany_kontroliruyut_soblyudenie_Pravil_rybolovstva_vo_vremya_lososevoy_putiny_v_2025_godu_snizilos_kolichestvo_ugolovnyh_prestupleniy (дата обращения: 10.11.2025).
5. Российские рыбаки с начала года добыли более 4 млн тонн водных биоресурсов // HSE Daily. — 2025. — 7 октября. — URL: <https://daily.hse.ru/post/rossiiskie-rybaki-s-nacala-goda-dobyli-bolee-4-mln-vodnyx-bioresursov> (дата обращения: 10.11.2025).

6. Томпонский районный суд Республики Саха (Якутия). Дело по факту незаконной добычи водных биоресурсов. — URL: <https://mr-tomponskij.sakha.gov.ru/news/front/view/id/3382595> (дата обращения: 10.11.2025).
7. Кам24. Трое жителей Камчатки обвиняются по ч. 1 ст. 256 УК РФ за незаконный вылов 33 экземпляров горбуши. — URL: <https://kam24.ru/news/main/20241107/111389.html> (дата обращения: 10.11.2025).
8. Прокуратура Хасанского района. Незаконный вылов трепанга Дальневосточного: возбуждено административное дело по ч. 2 ст. 8.37 КоАП РФ. — URL: https://xasanskij-r25.gosweb.gosuslugi.ru/dlya-zhiteley/gosuchrezhdeniya-informiruyut/prokuratura-hasanskogo-rayona/novosti_1266.html (дата обращения: 10.11.2025).
9. Гуреева А. В. Разграничение уголовной и административной ответственности за нарушения законодательства в области охраны окружающей среды // Юриспруденция, правосудие и государство. — 2025. — № 3. — С. 46.
10. Капинус О. С. Экологические преступления: проблемы уголовной ответственности // Вестник Университета прокуратуры Российской Федерации. — 2020. — № 5 (79). — С. 5–11.
11. Марценковская Ю. М. Незаконная добыча (вылов) водных биологических ресурсов: проблемы квалификации // Форум молодых учёных. — 2018. — № 5-2 (21). — С. 612–619.
12. Золотарёва О. В. Влияние субъективной стороны состава на квалификацию незаконной добычи (вылова) водных биологических ресурсов // Развитие научного знания в глобализирующемся мире: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции. — 2020. — С. 93–97.
13. Самойлова Ю. Б. Уголовно-правовая характеристика субъективной стороны незаконной добычи (вылова) водных биологических ресурсов // Юрист-Правоведъ. — 2016. — № 2 (75). — С. 41–45.
14. Цыганов Д. В. Типичные ошибки, допускаемые при выявлении и расследовании незаконной добычи (вылова) водных биологических ресурсов // КриминалистЪ. — 2022. — № 1 (38). — С. 78–83.

REVIEWS AND ANALYSIS

UDC 01

Kuznetsova I.Y. International experience in applying strategic analysis tools: a comparative analysis of approaches

Международный опыт применения инструментов стратегического анализа:
сравнительный анализ подходов

Kuznetsova Irina Yuryevna,

Master's student, Department of Management, General Strategic Management, accredited private educational institution of higher education, Moscow University of Finance and Law

Кузнецова Ирина Юрьевна,
магистрант, кафедра менеджмента, общий стратегический менеджмент, аккредитованное образовательное частное учреждение высшего образования МФЮА

Abstract. *This article presents a comparative analysis of strategic management tools in the American, European, and Asian traditions, identifying their determinacy by institutional and cultural factors. It examines the application of portfolio analysis, competitive diagnostics, and scenario planning in various national contexts, allowing for an assessment of the prospects for adapting international practices to Russian conditions.*

Keywords: *strategic analysis, portfolio management, competitive advantage, scenario planning, stakeholder approach, corporate governance, balanced scorecard, institutional environment, business ecosystem, long-term strategizing, national business models, comparative management.*

Аннотация. *Статья представляет сравнительный анализ инструментов стратегического менеджмента в американской, европейской и азиатской традициях, выявляя их обусловленность институциональными и культурными факторами. Рассматриваются особенности применения портфельного анализа, конкурентной диагностики и сценарного планирования в различных национальных контекстах, что позволяет оценить перспективы адаптации зарубежного опыта к российским условиям.*

Ключевые слова: *стратегический анализ, портфельный менеджмент, конкурентное преимущество, сценарное планирование, стейкхолдерский подход, корпоративное управление, сбалансированная система показателей, институциональная среда, бизнес-экосистема, долгосрочное стратегирование, национальные бизнес-модели, компаративный менеджмент.*

Рецензент: Бюллер Елена Александровна – кандидат экономических наук, доцент.
ФГБОУ ВО «Адыгеский государственный университет»

Современные компании функционируют в условиях нарастающей турбулентности внешней среды, что требует пересмотра традиционных подходов к стратегическому планированию. Отечественные организации, интегрируясь в глобальные бизнес-процессы, заимствуют зарубежные практики стратегического анализа, не всегда критически оценивая их применимость в российском институциональном контексте.

Изучение международного опыта представляет интерес с точки зрения выявления факторов, определяющих эффективность различных аналитических инструментов в

зависимости от национальной специфики. Различные школы стратегического менеджмента формировались под влиянием уникальных экономических, культурных и институциональных условий, что привело к существенной дивергенции подходов.

Настоящее исследование систематизирует ключевые характеристики американской, европейской и азиатской традиций стратегического анализа, выявляя их сравнительные преимущества и ограничения применения в различных контекстах.

Американская школа стратегического менеджмента, получившая развитие в послевоенный период благодаря работам представителей Гарвардской школы бизнеса, ориентируется преимущественно на максимизацию акционерной стоимости [5]. Данная установка определила доминирование количественных методов оценки и формализованных аналитических процедур в практике американских корпораций.

Временной горизонт планирования редко превышает пять лет, что обусловлено требованиями фондового рынка к регулярной отчетности и высокой динамикой конкурентной среды. Институциональная структура американского рынка капитала сформировала модель корпоративного управления, в которой менеджмент подотчетен преимущественно акционерам, что усилило фокус на финансовых показателях эффективности.

Концепция конкурентного преимущества М. Портера стала центральной в американской традиции, предложив структурированную рамку для анализа отраслевой привлекательности через призму пяти конкурентных сил [6].

Портфельный анализ занимает ключевую позицию в инструментарии американских компаний. Матрица BCG, несмотря на критику за чрезмерное упрощение реальности, остается востребованной для предварительной оценки корпоративного портфеля благодаря наглядности и простоте применения [7, с. 22]. Более сложная матрица McKinsey/GE учитывает множественные факторы, что позволяет проводить нюансированную оценку стратегических альтернатив, хотя субъективность при определении весовых коэффициентов ограничивает воспроизводимость результатов [3, с. 583].

Анализ цепочки создания стоимости фокусируется на декомпозиции деятельности компании для выявления источников конкурентного преимущества, но его эффективность снижается в условиях размытых границ между функциями и развития сетевых форм организации бизнеса.

Сбалансированная система показателей Р. Каплана и Д. Нортонa расширила аналитический фокус за рамки финансовых метрик, включив перспективы клиентов, внутренних процессов и обучения-развития, что позволило сформировать более целостную картину стратегического положения организации [1, с. 15].

Практика General Electric иллюстрирует применение портфельного анализа для управления диверсифицированным бизнесом. Компания систематически использовала матрицу McKinsey для оценки бизнес-единиц и распределения инвестиционных ресурсов, а знаменитое правило Дж. Уэлча «быть первым или вторым на рынке» напрямую вытекало из логики портфельного подхода [2, с. 284]. Реструктуризация GE в 2010-х годах, сопровождавшаяся продажей непрофильных активов, базировалась на систематической оценке стратегической привлекательности различных направлений деятельности.

Компания Apple демонстрирует иной вариант стратегического анализа, сфокусированный на создании экосистемы продуктов и выявлении незакрытых потребностей пользователей через детальный анализ цепочки создания ценности. Интеграция аппаратного и программного обеспечения создала высокие барьеры переключения потребителей, что подтверждает важность системного подхода к стратегическому анализу.

Технологический сектор США характеризуется интенсивным использованием конкурентного анализа, дополненного специфическими метриками оценки масштабируемости бизнес-моделей и потенциала роста.

Европейская традиция стратегического менеджмента демонстрирует значительную гетерогенность подходов, при этом германская школа складывалась под влиянием концепции социального рыночного хозяйства и системы корпоративного управления, ориентированной на согласование интересов различных стейкхолдеров.

Немецкие компании трактуют стратегический анализ не столько как инструмент краткосрочной максимизации прибыли, сколько как механизм обеспечения долгосрочной конкурентоспособности через достижение технологического лидерства, что определяет характерный для этой традиции горизонт планирования в десять-пятнадцать лет. Институциональная роль банков в качестве долгосрочных инвесторов и присутствие представителей различных групп влияния в наблюдательных советах формируют специфическую логику оценки стратегических альтернатив, где модель заинтересованных сторон требует систематического учета ожиданий работников, локальных сообществ и поставщиков.

Характерным примером служит практика компании Siemens, где стратегический анализ опирается на систематическую оценку технологических мегатрендов с горизонтом до пятнадцати лет, включая урбанизацию, демографические сдвиги, цифровую трансформацию и энергетический переход.

Британский подход к стратегическому анализу занимает промежуточное положение между американским прагматизмом и континентальной европейской

основательностью, причем наиболее значимый вклад британской школы связан с развитием методологии сценарного планирования. Столкнувшись с высокой неопределенностью энергетических рынков, аналитики Royal Dutch Shell предложили строить альтернативные сценарии развития внешней среды вместо традиционного прогнозирования, что впоследствии нашло применение в практике других британских компаний, уделяющих особое внимание корпоративному управлению и риск-менеджменту [3, с. 35].

Скандинавские страны разработали социально-ориентированную модель стратегического анализа, где балансируются экономические, социальные и экологические факторы с характерной для этого региона высокой степенью прозрачности и вовлечением широкого круга стейкхолдеров. Примечательно, что компании вроде IKEA проводят систематический анализ цепочек поставок с акцентом на устойчивость и социальную ответственность, что непосредственно влияет на выбор поставщиков и формирование ассортиментной политики.

Азиатские практики стратегического менеджмента существенно отличаются от западных традиций благодаря иной культурной логике и институциональной структуре, при этом японская модель базируется на философии непрерывного совершенствования и долгосрочной ориентации. Подход Hoshin Kanri интегрирует стратегическое планирование с операционным управлением через каскадирование целей, что находит отражение в практике Toyota, где совершенствование производственных процессов рассматривается как ключевой элемент стратегии. Системное мышление и холистический подход к анализу бизнеса отличают японскую традицию от аналитического редукционизма западных школ.

Южнокорейский подход к стратегическому анализу сформировался под влиянием чеболей и активной промышленной политики государства, причем крупные корпорации быстро адаптировали западные методики, сохранив при этом специфические черты азиатской бизнес-культуры с характерным акцентом на технологическое лидерство и долгосрочное планирование [8, с. 261].

Китайская специфика определяется сочетанием рыночных механизмов и государственного регулирования в условиях масштабной экономики, где горизонты стратегического планирования достигают тридцати-пятидесяти лет, что кардинально отличается от западной практики.

Показательно, что компании вроде Alibaba и Huawei разработали подходы к анализу экосистемного развития, рассматривая стратегию через призму создания и развития бизнес-экосистем, а не отдельных продуктовых линий, активно используя при

этом технологии больших данных и искусственного интеллекта для обработки массивов информации и выявления неочевидных паттернов развития рынков.

Сравнительный анализ подходов выявляет существенные различия по ключевым параметрам, где временной горизонт планирования варьируется от трех-пяти лет в американских компаниях до тридцати-пятидесяти лет в китайских корпорациях, что отражает различия в институциональной структуре рынков капитала и культурных установках. Приоритетные группы стейкхолдеров определяют логику стратегического выбора, при этом американские компании фокусируются на акционерах, германские балансируют интересы различных групп, а азиатские учитывают государственные приоритеты.

Преимущества американского подхода включают структурированность аналитических процедур и измеримость результатов, однако ограничения связаны с краткосрочностью горизонта планирования и недооценкой нефинансовых факторов.

Германская модель обеспечивает долгосрочную устойчивость и технологическое лидерство, но требует стабильной институциональной среды, тогда как британский сценарный подход эффективен в условиях неопределенности, хотя и требует высокой квалификации аналитиков.

Японская модель обеспечивает интеграцию стратегического и операционного уровней, но сложна для формализации, а китайский подход позволяет реализовывать масштабные долгосрочные стратегии в условиях активной роли государства.

Применимость международного опыта в российских условиях ограничивается рядом барьеров, среди которых институциональная незрелость рынков капитала затрудняет использование инструментов, ориентированных на фондовый рынок, а специфика корпоративного управления с высокой концентрацией собственности модифицирует логику стратегического анализа.

Ограниченная доступность качественных данных о рынках и конкурентах снижает эффективность аналитических инструментов, требующих систематической информации, что в сочетании с высокой волатильностью внешней среды усложняет долгосрочное планирование.

Возможности интеграции международного опыта связаны с селективным заимствованием инструментов с учетом российской специфики, где портфельный анализ применим для крупных диверсифицированных холдингов при адаптации критериев оценки, сценарное планирование представляется перспективным в условиях высокой неопределенности бизнес-среды, а элементы японского подхода к непрерывному совершенствованию могут быть интегрированы в практику

промышленных предприятий наряду с германским опытом долгосрочного планирования для компаний, ориентированных на инновационное развитие.

Гибридная модель стратегического анализа, сочетающая структурированность американских методик, долгосрочность германского подхода, гибкость британского сценарного планирования и системность азиатских практик, может оказаться продуктивной для российских условий, хотя критическое переосмысление зарубежного опыта требует учета институционального контекста и культурной специфики.

Проведенное исследование демонстрирует существенные различия между национальными школами стратегического анализа, обусловленные институциональными, культурными и историческими факторами, где американский подход характеризуется фокусом на акционерной стоимости и краткосрочных финансовых результатах, европейские школы балансируют интересы различных стейкхолдеров, а азиатские практики интегрируют стратегический анализ с государственным планированием и технологическим развитием.

Каждая традиция обладает сравнительными преимуществами в определенных условиях, но демонстрирует ограничения при переносе в иной контекст. Российские компании могут повысить эффективность стратегического анализа через селективное заимствование зарубежных инструментов с учетом специфики институциональной среды, культурных особенностей и характеристик конкретных отраслей, при этом формирование отечественной традиции стратегического менеджмента требует критического анализа международного опыта и разработки адаптированных методик.

References

1. Бичева И.Б., Казначеева С.Н. Роль сбалансированной системы показателей в управлении организацией // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. – 2020. – №. 4 (64). – С. 14-21.
2. Буквич Р.М., Райнович Л.Д. Управление предприятием и интерес акционеров: концепция максимизации рыночной стоимости // Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество. – 2020. – №. 3-1. – С. 283-290.
3. Кабанов С.С. Проблема повышения конкурентоспособности и ее место в обеспечении экономической безопасности предприятия // Экономическая безопасность. – 2022. – Т. 5. – №. 2. – С. 583.
4. Князева Е. Стратегии управления динамической сложностью // Форсайт. – 2020. – Т. 14. – №. 4. – С. 34-45.
5. Петров А.Н. Теория стратегического менеджмента: монография / А.Н. Петров. – Санкт-Петербург: Изд-во СПбГЭУ, 2020. – 209 с.

6. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран: монография / М. Портер; пер. с англ. И.В. Квасюк, К.П. Михневич, М.Е. Коровкина. – Москва: Альпина Паблишер, 2023. – 947 с.

7. Смирнова А.А., Антонова И.С. Модификация матрицы БКГ для оценки портфеля проектов компании // Beneficium. – 2020. – №. 1 (34). – С. 21-29.

8. Шпакова А.А., Горюнова С.А. Стратегические программы по цифровизации экономики Южной Кореи // Ars Administrandi. – 2021. – Т. 13. – №. 2. – С. 260-284.

UDC 608.1

Potekhina D.A., Vorobyova D.S., Drovovozova E.E., Dragina O.G. Diagnosis of system deficiencies based on the methodology of system synthesis

Диагностика недостатков систем на основе методологии системного синтеза

Potekhina Diana Andreevna

Student

Vorobyova Darya Sergeevna

Student

Drovovozova Ekaterina Evgenievna

Student

Dragina Olga Gennadievna

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor

Head of the Department «Technology, Equipment and Automation of Machine-building industries»

Yegoryevsk Institute of technology (branch)

Moscow State University of Technology «STANKIN»

Yegoryevsk, Russia

Потехина Диана Андреевна

Студент

Воробьева Дарья Сергеевна

Студент

Дрововозова Екатерина Евгеньевна

Студент

Драгина Ольга Геннадьевна

Кандидат технических наук, доцент

Заведующий кафедрой «Технология, оборудование и автоматизация машиностроительных производств»

Егорьевский технологический институт (филиал)

ФГАОУ ВО МГТУ «СТАНКИН»

Егорьевск, Россия

Abstract. The article discusses system analysis and system synthesis as fundamental methods for effective research and development of complex objects and processes. An example of a component, structural and functional analysis of a technical system is given in order to identify product deficiencies and eliminate them later.

Keywords: system analysis, system synthesis, system, disadvantage, method.

Аннотация. В статье рассматриваются системный анализ и системный синтез как фундаментальные методы, позволяющие эффективно исследовать и разрабатывать сложные объекты и процессы. Приведен пример компонентного, структурного и функционального анализа технической системы с целью выявления недостатков изделия и последующего их устранения.

Ключевые слова: системный анализ, системный синтез, система, недостаток, метод.

Рецензент: Сагитов Рамиль Фаргатович, кандидат технических наук, доцент, заместитель директора по научной работе в ООО «Научно-исследовательский и проектный институт экологических проблем», г. Оренбург

Системный анализ – это подход к изучению сложных явлений, рассматривающий их как единое целое, состоящее из взаимосвязанных компонентов. Вместо того чтобы разбирать части по отдельности и искать простые причины и следствия, он фокусируется на целостности, учитывая многогранность, цикличность и нелинейность процессов. Основные особенности системного анализа:

1. Целостность. Изучается система как единое целое, а не отдельные ее части. Например, бизнес рассматривается комплексно, включая продажи, маркетинг, производство и внешние факторы.

2. Взаимосвязь. Понимается, как изменения в одной части системы влияют на другие и на нее в целом. Пример: повышение цены может сказаться на спросе, репутации и финансах.

3. Динамичность. Учитывается, что системы постоянно меняются и развиваются, включая временные задержки и эволюцию процессов.

4. Обратная связь. Анализируются механизмы, которые регулируют поведение системы, будь то усиливающие (положительные) или стабилизирующие (отрицательные) обратные связи. [1]

Системный анализ важен, потому что в современном мире проблемы сложны и взаимосвязаны. Линейный подход часто приводит к поверхностным решениям и непредвиденным последствиям. [2,3]

Системный анализ помогает:

1. Находить истинные причины проблем, а не только их проявления.
2. Прогнозировать дальнейшие эффекты принимаемых решений.
3. Создавать более надежные и гибкие системы.
4. Развивать инновационное мышление, которое видит не только очевидное.

Классический способ исследования систем строится на выявлении прямых причинно-следственных связей. А системный анализ показывает, что эти связи могут быть циклическими и взаимными, что затрудняет анализ всей системы. Благодаря такому виду анализа становится возможным проведение системного синтеза. В то время как анализ исследует уже существующую систему, синтез направлен на создание новой системы. Этот процесс включает в себя определение ее наиболее эффективных или предпочтительных свойств и соответствующих им измеримых показателей. Также необходимо помнить, что системный анализ и системный синтез являются неделимыми

компонентами системного подхода, так как один без другого не может обеспечить полноценное понимание процессов и создание эффективных систем. [4,7-9]

Для наглядного примера рассмотрим в качестве технической системы – бутылочный домкрат. С помощью компонентного анализа выявим главную функцию бутылочного домкрата.

Бутылочный домкрат используется для подъёма грузов. Благодаря этому устройству осуществляется работа в самых разных областях, таких как автомобильная промышленность (замена колёс или ремонт), строительство (подъём конструкций и оборудования), промышленность (обслуживание оборудования) и многих других сферах. Эта функция осуществляется за счёт давления рабочей жидкости (масла). Конструкция (рис.1) домкрата представляет собой два сообщающихся сосуда, в качестве которых выступают корпус (2) с поршнем (1) и резервуар для масла (3) со штоком (5). Два последних элемента являются насосом, приводимым в действие рычагом (4). Этот насос нагнетает жидкость, поднимая поршень. Благодаря этому осуществляется поднятие груза. Компоненты системы: поршень, корпус, резервуар для масла, рычаг, шток, всасывающий клапан, запирающий клапан, нагнетательный клапан, масло.

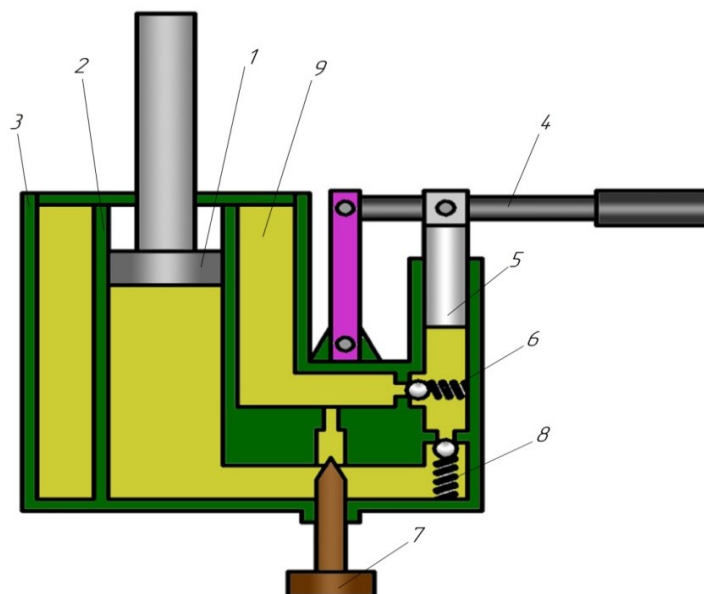


Рисунок 1 – Компонентный анализ бутылочного домкрата:

1 - поршень, 2 - корпус, 3 - резервуар для масла, 4 - рычаг, 5 - шток, 6 - всасывающий клапан, 7 - запирающий клапан, 8 - нагнетательный клапан, 9 - масло

Структурный анализ бутылочного домкрата: определяем все связи между компонентами. Для этого составим матрицу связей, в которой принимает за единицу выявление структурной связи, а за ноль – её отсутствие (табл. 1).

Таблица 1

Матрица связей

Элементы системы	1.Поршень	2.Корпус	3.Резервуар	4.Рычаг	5.Шток	6.Всасывающий клапан	7.Запирающий клапан	8.Нагнетательный клапан	9.Масло
1.Поршень	1	0	0	0	0	0	0	0	1
2.Корпус	0	1	0	0	1	1	1	1	1
3.Резервуар	0	0	1	0	0	1	1	0	1
4.Рычаг	0	0	0	1	1	0	0	0	0
5.Шток	0	1	0	1	1	0	0	0	1
6.Всасывающий клапан	0	1	1	0	0	1	0	0	1
7.Запирающий клапан	0	1	1	0	0	0	1	0	1
8.Нагнетательный клапан	0	1	0	0	0	0	0	1	1
9.Масло	1	1	1	0	1	1	1	1	1

Следующий этап – Функциональный анализ бутылочного домкрата – построение функциональной модели. Фрагмент матрицы функций представлен в таблице 2.

Таблица 2

Матрица функций

Субъект	Функция	Объект	Оценка функции
Поршень	Изнашивает	Корпус	Вредная функция
Корпус	Удерживает	Всасывающий клапан	Полезная функция
	Удерживает	Нагнетательный клапан	Полезная функция
	Ограничивает	Масло	Полезная функция

Субъект	Функция	Объект	Оценка функции
Резервуар	Хранит	Масло	Полезная функция
Рычаг	Толкает	Шток	Полезная функция
Шток	Изнашивает	Корпус	Вредная функция
	Толкает	Масло	Полезная функция
Всасывающий клапан	Запирает	Резервуар	Полезная функция
Запирающий клапан	Запирает	Резервуар	Полезная функция
	Пропускает	Масло	Полезная функция
	Изнашивает	Корпус	Вредная функция
Нагнетательный клапан	Удерживает	Масло	Полезная функция
	Запирает	Корпус	Полезная функция
Масло	Толкает	Поршень	Полезная функция
	Окисляет	Поршень	Вредная функция
	Окисляет	Корпус	Вредная функция
	Окисляет	Резервуар	Вредная функция
	Окисляет	Шток	Вредная функция
	Окисляет	Всасывающий клапан	Вредная функция
	Окисляет	Запирающий клапан	Вредная функция
	Окисляет	Нагнетательный клапан	Вредная функция

На основе таблицы 2 легко можно сформулировать недостатки системы:

1. Плотное расположение поршня в корпусе приводит к истиранию стенок корпуса, что в свою очередь приводит к протечкам масла.
2. Повреждение поверхности пола за счёт механического контакта с запирающим клапаном.
3. Окисление всех элементов системы, контактирующих с маслом.

После анализа функциональной модели можно сформулировать противоречие (-ия) и задачу по его устранению. Затем, с помощью стандартных приемов ТРИЗ можно найти путь решения и синтезировать новую систему, которая учитывает недостатки предыдущей. [6]

Не всегда можно полностью избавиться от недостатков, но бывает достаточно их минимизировать. Например, в представленной нами системе можно добавить специальную манжету из резины. Она будет находиться между поршнем и жидкостью,

благодаря чему можно уменьшить диаметр домкрата. Он больше не будет истирать корпус, а манжета не сможет так сильно влиять на стенки из-за своей низкой жёсткости. При этом полезная функция, а именно герметичность системы, сохраняется. В данном случае вред всё-таки остаётся, так как происходит истирание манжеты, но её заменить дешевле и проще, поэтому негативные последствия минимизируются.

Итак, можно сделать вывод, что системный анализ и системный синтез представляют собой фундаментальные методы, позволяющие эффективно исследовать и разрабатывать сложные объекты и процессы. Использование этих инструментов позволяет достичь более глубокого осмысления системной динамики, идентифицировать наиболее значимые факторы воздействия и целенаправленно совершенствовать структуру для реализации поставленных задач. Интеграция данных методик в научную и техническую практику ведет к повышению обоснованности решений, минимизации потенциальных угроз и ускорению темпов инноваций. Таким образом, системный анализ и синтез выступают мощными инструментами, обеспечивающими целостность и эффективность разработки и управления сложными системами.

References

1. Оганджян С. Б. СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ // Большая российская энциклопедия. Электронная версия (2017); https://old.bigenc.ru/technology_and_technique/text/3666617 Дата обращения: 29.10.2025
2. Теоретические и методологические основы анализа и моделирования пространственного развития экономики России: ускорение темпов экономического роста и технологического развития: монография/[Аблазилов С.Н., Бабина Е.Н., Беспалова А.Г. и др.]. Под ред. Генераловой С.В., Подкопаева О.А. – Самара: НИЦ ПНК, 2025.–270с.
3. Древс, Ю. Г. Основы системного анализа : учебное пособие / Ю. Г. Древс. — Москва, Вологда : Инфра-Инженерия, 2024. — 260 с. — ISBN 978-5-9729-1993-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/144662.html> (дата обращения: 29.10.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
4. Звягин, Л. С. Принципы системного подхода в моделировании систем / Л. С. Звягин. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2014. — № 6 (65). — С. 419-421. — URL: <https://moluch.ru/archive/65/10781>.
5. Лукьянова, Л. М. Основы теории систем и системного анализа: в 2 книгах. Кн.1: основы теории систем : учебное пособие / Л. М. Лукьянова. — Калининград :

Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2024. — 216 с. — ISBN 978-5-9971-0846-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/155210.html> (дата обращения: 29.10.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

6. Петров, В. М. Теория решения изобретательских задач – ТРИЗ : учебник по дисциплине «Алгоритмы решения нестандартных задач» / В. М. Петров. — 2-е изд. — Москва : СОЛОН-ПРЕСС, 2024. — 520 с. — ISBN 978-5-91359-361-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/142055.html> (дата обращения: 29.10.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

7. Дроздов Н. Д. Основы системного анализа. — М.: Новый мир, 2000.

8. Batkovskiy, A.M. Modified Method for Sensitivity Analysis of Investment Projects Efficiency Criteria. / A.M. Batkovskiy, E.G. Semenova, V.Y. Trofimets, E.N. Tro-fimetsy, A.V. Fomina // Journal of Applied Economic Sciences. - 2017. - Т. 12 -№ 4.

9. Hwang, C.-L. Multiple objective decision making—methods and applications: a state-of-the-art srn-vey / C.-L. Hwang, A.S.M. Masud. - Springer Science & Business Media, 2012. - Т. 164.

CONCLUSION

Issue No. 11(1) demonstrates the multifaceted nature of modern professional challenges and the need for a comprehensive approach to addressing them. The issue's articles highlight the importance of the interaction between theory and practice: from cultural heritage preservation and the development of responsible cultural policy to the development of sustainable economic and managerial solutions in the face of social and economic uncertainty.

Analysis of ESG approaches in insurance, modeling the impact of tourism taxes on regional budgets, research into the impact of poverty on school performance, and practical recommendations for small and medium-sized businesses and personnel selection demonstrate that effective solutions require interdisciplinary cooperation, careful consideration of the social context, and adaptive management tools. Legal research on law enforcement in the illegal extraction of aquatic bioresources points to the need for a clear delineation of responsibilities to ensure justice and the conservation of natural resources.

Reviews on strategic analysis and systems synthesis emphasize the importance of methodological expertise for diagnosing and overcoming systemic deficiencies in organizations and institutions. This historical and cultural essay on koresh demonstrates how cultural practices can be integrated into educational and upbringing processes, contributing to social cohesion and healthy lifestyles.

We thank the authors for their contributions to this issue and hope that the materials presented will be useful to researchers, practitioners, and policymakers, stimulating innovation, improving the quality of professional solutions, and furthering interdisciplinary collaboration.

With best wishes and warm regards,
Editor-in-Chief
International Journal of Professional Science
Krasnova N.A.

Electronic scientific editions

International journal of Professional Science

international scientific journal
№11(1)/2025

Please address for questions and comments for publication as well as suggestions
for cooperation to e-mail address mail@scipro.ru



Format 60x84/16. Conventional printed
sheets 4,8
Circulation 100 copies
Scientific public organization
“Professional science”